后浪

理性掌控工作与生活

DECIDE & CONQUER

做出好决定



enter

return

上了这么多年学

道理也听了许多

但“做决定”这项技能，却没有人教你

[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

包云波 译

管理学与组织行为学领域巨擘、畅销书作者罗宾斯新作

PEARSON



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

后浪

理性掌控工作与生活

DECIDE & CONQUER

做出好决定



[美] 斯蒂芬·P·罗宾斯 著

包云波 译


北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

图书在版编目（CIP）数据

做出好决定 /（美）罗宾斯著；包云波译 . -- 北京：北京联合出版公司，2016.3

ISBN 978-7-5502-7070-1

Ⅰ . ①做… Ⅱ . ①罗… ②包… Ⅲ . ①决策（心理学）—通俗读物 Ⅳ . ① B842.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 321889 号

做出好决定

著　　者：［美］斯蒂芬 · P · 罗宾斯

译　　者：包云波

选题策划：后浪出版公司

出版统筹：吴兴元

特约编辑：李　峥

责任编辑：管　文

营销推广：ONEBOOK

装帧制造：墨白空间 · 李海超

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层　100088）

北京京都六环印刷厂印刷　新华书店经销

字数 128 千字　690 毫米 ×960 毫米　1/16　10.5 印张　插页 4

2016 年 5 月第 1 版　2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-7070-1

定价：36. 00 元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问：北京大成律师事务所　周天晖 copyright@hinabook.com

前 言

一些事情会影响我们的日常生活以及决策的质量。你赚多少钱、你的健康状况、你的人际关系以及你的整体幸福水平主要取决于你所做出的决定。

尽管做出正确的决定很重要，但是在一生中我们很少有人受过相关的正规培训。不学英语、数学、物理、化学、政治和历史，你就不能从高中毕业。但是你记得你上过任何有关决策的课程吗？大概没有。如果你想有好的厨艺，你会报名参加烹饪班。想要画好画、做好财务分析或是医治病人，同样需要学习。因此，有人认为通过实践和经验，我们所有人都可以学习成为优秀的决策者。

其实，通过一点小小的观察我们就可以很快知道，并不是每个人都能够做出正确的决定。显然，这一技能并不是通过实践和经验习得的。有时，我对一些人做出的错误决定感到惊讶。他们炒股时，高价买进却低价售出。他们不停地玩老虎机等需要靠运气的游戏，就好像可以一直赢下去似的。尽管飞机比汽车更安全，但他们仍执意开车去一个遥远的地方，就因为担心飞机可能会坠毁。

我们知道人们如何做决定，也知道如何提高决策能力。不过，这方面的知识需要通过数以千计的研究得出。很多书籍试图罗列出所有的知识，从而显得非常啰唆且过于专业。正是出于这个原因，我写下了这本书的第一版。我把它写成个人指南的形式，希望它能够提高我们的决策能力，从而改变我们的生活。我从成千上万的调查研究中提

取精华，并把专业的知识用通俗的语言表达出来，强调它们在实际生活中的应用。在如今的第二版中，我更新了研究调查结果以及实例，还增加了一些新的章节。这本书仍然短小、简洁且易于阅读，在加入了最新的研究成果后，它会指导你做出更好的决定。

请记住，指导你做出更好的决定并不是要帮你做决定。这本书的目的是告诉你建构和分析问题的正确方法。它更关注你做出最终决定的过程。这是因为一个决策的好与坏应当由决策的过程，而不是取得的结果来判断。在一些情况下，良好的决定可能会导致一些不是特别好的结果。如果你的决策过程正确，那么不管最终结果如何，这都是一个好的决定。因此，我不会告诉你决定什么，但我可以告诉你如何决定。不幸的是，偶然事件也会影响最终的结果，所以并不能保证使用正确的决策过程就能得到令人满意的结果，但它确实能提高做出好决定的概率。

本书一共分为五个部分。第一部分“你的人生，由你决定”主要是为了说明决策贯穿我们所做的一切，我们每个人都需要知道做决策的正确方式。第二部分“你是高效的决策者吗？”通过帮你了解自己的个性特质以及它们如何塑造你的决策偏好来提高你的决策水平。第三部分“克服大多数人都会的倾向和错误”描述了影响我们决策效率的偏见以及捷径。第四部分“高效决策的 12 条建议”讲述了很多你应该知道的见解，它们可以帮助你提高决策能力。第五部分总结了通过读这本书你应该学到些什么。

这本书能够写成，要感谢两组人的帮助和贡献。首先是那些研究人类判断和决策心理学的学者，他们与我们分享了他们的研究成果。你会发现这本书的很多见解来自几十年来集大成的数百名学者，例如赫伯特·西蒙、丹尼尔·卡尼曼、阿莫斯·特沃斯基、巴鲁克·芬奇霍夫、保罗·斯洛维克和理查德·泰勒。其实我在这里的角色就像电视新闻节目的主播一样。电视新闻主播不会“制造”新闻，他们只是“讲

述”新闻。同样，我也没有“编造”这本书的调查结果，纯粹是讲述出来而已。我的工作只是查阅了在行为决策方面成千上万的调查研究，并把它们转化为一种容易理解和使用的形式呈现给大家。

第二组的贡献者是在我的出版社——培生出版社工作的人：夏洛特·麦傲拉娜、艾米·奈德林格、乔迪·肯珀、克里斯蒂·哈特、伊莱恩·威利、格洛丽亚·舒瑞克、艾丽卡·米伦、吉内尔·布里兹、杰斯·德加布里尔以及楚地·布拉塞西斯。感谢你们让这本书成为现实。

斯蒂芬·P. 罗宾斯

目　录

第一部分

你的人生，由你决定

- 选择决定成败
- 理性决策的六个步骤
- 要做到理性很难

第 1 章　选择决定成败

你应该知道：现在你是 21 或 22 岁，做了一些决定后，一下子，你就 70 岁了。

——T. 怀尔德[①]

你的一天充满了决定！今天早上几点起床？我应该穿黑色的还是棕色的鞋子？早饭我吃点什么？ 今天早上去加油，还是上班的路上顺便加一下油？上班的时候，应该先做什么：回电子邮件、查阅收到的文件、听语音信箱，还是跟同事见面？

在一个平常的工作日，你就会面临着几十个类似的普通决定。下班后，你也不会停止做决定：晚饭在家里吃还是去餐馆？ 我什么时候上网看新闻，查阅自己的邮件？今天晚上要看电视吗，看什么节目呢？要给家人和朋友打电话吗？

每过一段时间，你就可能需要做出一个重大的决策。举例来说，你车子的变速器坏了，你是决定花费 2500 美元去修呢，还是去买一辆新车？你的约会对象让你不要再租房子而是跟他（她）一起住。你的公司正在裁员，你的上司跟你说你的职位已经被裁掉了，突然你就

[①] 桑顿·怀尔德（1897—1975），美国小说家和戏剧家，曾三次获得普利策奖。——编者注（若未作说明，本书所加脚注均为编者注。）

要找新的工作了。

你是谁、你将成为谁（或已经成为了谁）很大程度上取决于你的决定。

很少有事情能比做决定更为重要。我们中没有任何人可以过不用做任何决定的生活。事实上，家长最重要的任务之一就是教育孩子如何做好自己的决定。

决定涉及广泛的领域。它囊括接受求婚等重大的决定以及在杂货店挑选食品等日常选择。有趣的是，大多数人认为决策就是重大的决定，例如上大学、结婚、生孩子、工作、买房，等等。然而，我们每天所做的几十个简单的决定也可以成为一股强大的力量改变我们的生活。不会计划如何使用自己时间的人经常会在上班、参加会议和社会活动的时候迟到。这就会影响你的工作绩效评定和人际关系。一些看上去很小的决定——早上几点起床或者什么时候出发去见朋友，如果做得不好，慢慢会导致你丢失工作或被朋友疏远。在许多情况下，一个“输在运气上”的人其实只是因为他做出了一些错误的选择：辍学，因为觉得自己不会上瘾而吸毒，做一些愚蠢的投资，无法提高自己的工作技能、最多只能保持原有的水平，一拖再拖而错过了巨大的商机，认为没必要把合同中所有琐碎的条款都读一遍，或者认为酒后驾车也没有什么问题……我们做决定时——不管决定是大是小——都不能掉以轻心。如果掉以轻心，就等于把自己的未来交给了命运。

我们中很多人忽略了一个显而易见的事实，即我们所做出的决定会塑造我们的生活。你是谁、你将成为谁（或已经成为了谁）很大程度上取决于你的决定。很多名人的成功并不是只靠运气。吸烟者更容易死于肺癌不是偶然，同样那些经常存钱的人在老了之后比那些不存

钱的人富有也不是偶然。很多受过良好教育、才华横溢、人脉广博的人依然会搞砸自己的生活是因为他们做出了错误的选择。相反，一些才华平平、机遇也不多的人过着富足的生活是因为他们知道如何做出明智的选择。我们常常说的运气其实就是在正确的时间做出正确的抉择。运气的很大一部分就是正确的决定。明确一点：在大多数情况下，你生活的质量取决于你决策的质量。

好消息是，你可以提高自己的决策技能。尽管这些决策技能是在生活中取得成功的关键，但我们大多数人都基本没有接受过任何关于如何决策的正规训练。仅仅通过经验来做决定是不够的。你所要了解的、可以提高你决策效率的知识都已经提炼成这本短小易读的书了。在下面的章节中，你会一步一步学习如何做出最棒的决定，并识别那些会影响你目标的障碍。

在开始旅程之前需要注意一点：完善决策技能并不能保证所有的决定都会产生你所希望的结果。良好的决策能力更关注你做决定时所使用的手段而不是决策最终的结果。你无法控制结果，你只能控制促成那些结果的过程。正如老话所说，跑得最快的人不一定会赢得比赛，最强壮的人也并不一定会赢得战斗，但是如果要打赌的话，我们还是会赌他们胜利。提高决策水平就是提高你赢取生活中比赛和战斗的概率。

决策技巧

- 决策是生命中最重要的技能之一。
- 你可以提高自己的决策能力。
- 你只能控制决策的过程，不能控制决策的结果。

第 2 章　理性决策的六个步骤

先要知道事实真相，然后你才能按照自己的想法来歪曲事实。

——马克・吐温

就像我们在十七八岁的时候一样，肖恩・诺瑞斯正面临着抉择。高中刚刚毕业，肖恩要决定到底去哪所大学。

选择一所大学是重大的决定。这将决定肖恩在哪里度过四年的时间，这也将为他的未来确定一个方向。因此肖恩不会轻易做出决定。

肖恩于是开始罗列选择大学的标准。首先他希望大学不要离家太远，这样周末或是假期他都可以开车回家。学校必须要有会计课程，因为他想读会计专业。他还想在一所有点名气的学校就读。此外，肖恩的父母跟他说，如果学费超过 15000 美元一年，他就得申请助学贷款或者去做一份兼职，因为他的父母只能提供给他这么多钱。经过一番仔细考虑，肖恩又在列表上加了另一些要求：必须要有校际高尔夫球队，女生比率要高于男生，学校要有丰富的社团活动。

当肖恩把这张列表给他父亲看的时候，他的父亲提醒他不是所有的标准都是同等重要的。例如，学费和是否有会计专业可能比学校的男女比率重要得多。肖恩认同他父亲的看法。于是，他用 1~10 分来给每个标准打分。此外，他通过咨询高中老师、查阅当地图书馆和上

网搜寻资料，确定了一张可能会就读的大学名单。在这张名单上面大概有 20 所学校，于是肖恩开始评估这 20 所大学。通过阅读这些大学的有关材料、跟就读的学生交流、参观那些最合适的大学的校园，肖恩掌握了很多信息。之后，肖恩把这些大学与他之前列的标准进行了比对，每所大学的优缺点都一目了然。最终，肖恩选择了得分最高的那所学校，做出了人生中的一个重要决定。

肖恩所进行的这些步骤被称为理性决策过程。之所以称其为理性，是因为肖恩在了解限制的同时，做出了一个最一致、价值最高的决定。

良好决策的基础就是理性。为什么这么说？因为决策需要逻辑、精细的分析、仔细搜索最充分的资料——而不是凭感觉或经验——只有这样，决策才能产生最好的结果。对理性的寻求让你了解和明晰自己的价值标准，这样你需要优先考虑的事情就能保持一致。它也会为你达成生活目标提供最直接的道路。两点之间，线段最短。理性就是你和梦想之间最短的距离。

对理性的寻求让你了解和明晰你的价值标准，这样你需要优先考虑的事情就能保持一致。

理性决策有六个标准的步骤：

1. **识别和确定问题**。当现状和渴望的状态存在差异的时候问题就出现了。

2. **确认决策标准**。这一步能让决策者分清在决策过程中什么是相关的、什么是重要的。这一步可以把决策者的兴趣、价值观念、目标和个人喜好纳入决策过程。有趣的是，正是这个决策标准列表使在相似处境中的两个人做出完全不同的决定，因为一个人认为重要的因素对另一个人来说可能并不如此。在理性的决策过程中，任何没有在这

一步列入的因素对决策者来说都是无关因素，因此对决策结果也没多大影响。

3. **评估标准。**因为每个标准的重要性都不同，决策者需要评估上一步中确定的标准，为它们在决策中的重要性列出一个先后顺序。

4. **制订备选方案。**这一步需要决策者制订可以解决问题的所有备选方案。

5. **评估每一个备选方案。**备选方案确定之后，对每一个方案都要仔细地分析和评估。通过和步骤 2 中的标准进行比对，对每个方案进行评分。与评估后的标准进行比较之后，每个方案的优缺点就会一目了然。

6. **选择得分最高的方案。**最后，选择得分最高的备选方案，决策过程到此结束。这也是最理想的选择。

其实这些就是肖恩选择大学时所采取的步骤。他首先确定了自己的问题：选择一所大学就读。在决策中他确定并评估了他认为重要的标准，确定了备选的大学列表，然后仔细评估每一所大学并最终确定了最适合他的大学。

如果肖恩在决策过程中没有遵循理性的法则会怎样呢？下面这些是非理性选择可能会导致的局面：（1）肖恩绝对会把自己最爱的大学排在第一位。（2）他关注一所可以提供大量助学金的大学而忽视自己的目标和标准。（3）他决定去一所聘请了著名高尔夫教练的大学。（4）仅仅阅读了大学分发的手册他就轻易做出决定。这里的每一个场景最终可能都会让肖恩后悔自己当初所做的决定——让他不开心，从而转学甚至辍学。

你的目标就是做出理性的决策，尤其是当你面临重大的、会改变命运的事件之时。通过这本书，我会提供各种建议让你的决策过程更为理性。不过，我会在下一章解释，由于一些原因，理性只是一个理

想的过程而非现实。所以你的决策只能是越理性越好。

决策技巧

● 只要有可能就要运用理性的决策过程。

● 当你面临重大的、会改变你命运的事件之时，为了理性决策，花费时间和心思是非常重要的。

第 3 章　要做到理性很难

你永远都不会获得决策所需的所有信息。如果你获得了所有的信息，那么这就是一个已知的结论，而非决策了。

——佚名

2001 年“9·11”恐怖袭击之后，成千上万的人取消了他们的飞机旅行计划。但是“9·11”之后马上就害怕恐怖主义是一种理性的反应吗？可能不是。尽管媒体特别关注恐怖事件，但是仔细研究一下统计结果，你会发现死于医疗事故的概率比死于恐怖袭击大 5882 倍，睡觉时不小心窒息而死的概率还比因恐怖袭击丧命的多 12 倍。正如这些数据显示的以及即将在本章读到的那样，做到理性其实很难。

一个理性的人会更害怕死于自己的车子中，而不是恐怖分子策划的航空事故之中。事实上，有人计算过，恐怖分子一年需要劫持 50 架飞机，并在飞机起飞前杀死飞机上面的所有人，这样，坐飞机才算得上比驾驶同等距离的汽车更危险。尽管有这些数据，但是人们在面对恐怖主义的时候还是不那么理性。为什么呢？首先，众多的证据表明，人们不会去考虑那些会导致大灾难的小危险。第二，成为恐怖袭击受害者的概率不仅很小，而且是未知的，这会导致各种猜测。此外，媒体和政治人物对潜在危险的夸大导致恐慌的增加。第三，对于不理

智的事情，很难做到理性。你永远都无法理解和预测那些自杀式炸弹袭击者的行为，他们确信杀了你之后他们就会成为天堂里的英雄。

虽然我们很想做到理性，但是一些阻碍会让我们更难获得成功。降低我们理性程度的阻碍源自那些不切实际的设想。

1. **一个清晰明了的问题。**理性要求决策者全面理解问题的所在。在现实生活中，问题一般都很复杂，而且问题出现的起因和结果都不明朗。最终的结果是我们的注意力都集中在错误的问题上，混淆了问题的表象与本质，甚至忽视或拒绝承认有问题存在。

2. **所有相关标准和备选方案都可以确定。**在现实世界中，人类确定标准和备选方案的能力有限。我们倾向于把注意力集中在看得见和明显的事物上。此外，我们的偏见和个人喜好也会限制我们归纳出一个全面完整的选项列表。

3. **可以根据重要性对标准和备选方案进行排序和评估。**由于问题都很复杂，因此很难客观地对标准和备选方案进行排序和评估。

4. **获得全面的信息没有任何限制。**理性要求我们使用所有的信息来做出一个全面、深思熟虑的决策。事实上，时间和成本的限制让我们难以成功地获取全面的信息。

5. **决策者可以精确地评估每一个备选方案。**理性要求决策者全面掌握备选方案的信息。这样他就可以列出自己的标准并评估这些标准，从而进一步评估这些备选方案。在现实生活中，永远不会存在全面的信息。我们也很难把分析限制在那些已经确认的标准之上，并根据它们的重要性准确地进行排序。我们常常让一些无关紧要的标准和情感影响我们的判断力。

除了不切实际的设想以外，系统性的倾向、偏见和误差也会伺机潜入我们的决策过程，影响我们的理性。它们的出现是由于我们在决策过程中想抄近路。为了减少付出，避免两难的权衡，我们极大地依

赖经验、冲动、直觉以及更方便的“抽签”方式。在很多情况下，这些捷径还是有帮助的。然而，它们会让理性发生严重的扭曲。我会在本书仔细分析这些倾向、偏见和误差，先在这里简单罗列一些这类偏见和误差常见的表现形式。

> **为了减少付出，避免权衡一些困难的因素，我们极大地依赖经验、冲动、直觉以及更方便的“抽签”方式。**

1. **不提前计划**。我们很难想得长远。因此，我们的反应会基于一时的冲动，在追求目标的过程中无法保持一致并会偏离追寻目标的直接路径。

2. **过于自信**。我们中大部分人对自己的知识和能力过于自信。这会导致我们很少分析自己的可选项，以及对自己做出最佳决策的能力过于乐观。

3. **太依赖于以往的经验**。经验可以教给我们很多东西，但它也容易限制我们的思维。尤其是在面临崭新的或新奇的事物时，经验的局限性就更明显了。过分依赖经验容易扼杀创意。

4. **吸取教训的能力很差**。我们的记忆是有高度选择性的。我们非常善于重新演绎过去的经历以维持和增强自己的自尊。所以有问题出现的时候，我们会视而不见。我们在评估过去的“成功”和“失败”之时，也会不切实际。

理性要求我们能够完美地确定一个问题；确定所有相关的标准；精确地评估所有能够反映我们目标、价值观和利益的标准；列出所有的备选方案；准确地评估和比较每一个备选方案；选择最好的备选方案。就像以前提到的，一切都证明了一个已知的观点——我们并不完美。从理性背后幼稚的假设到不完美的人脑，都使我们时不时就会做

出不理性的行为。

但是，很难做到理性并不意味着我们注定每次都会做出错误的决定。虽然我们有局限性，但是我们中很多人在决策方面做得非常好。一部分原因是一些人已经学会了“控制不理性”的技巧。他们认识到了自己的偏见，想出了方法来减轻这些偏见的影响。等你读完这本书，你在这方面的能力会比读之前提高很多。

不过很多人虽然并不怎么了解关于决策的知识，但他们的日子过得也不错。这是为什么呢？首先，正确的或者说最优的选择经常很明显。第二，很多情况下，多种决策都会造成最优或接近最优的结果。第三，很多人对差不多好的结果就满意了，并不一定要求达到最优。在现实世界中，每一个决定都不可能有几十个选项。如果真的有的话，很多都是低等的选项。假设你要买一台新电视机，你可能会去百思买、沃尔玛或是亚马逊看看。一旦你列出自己的标准——屏幕尺寸、特征、花费等——选项就会得出。但如果这个决策过程最后出现了三四个选项，而非只是一个呢？在这种情况下，任何一个选项都是没问题的，因此选项与选项之间的差异很小。大量的证据证明很多决定的完成只要找到最满意的选项就可以了——既令决策者满意又足够解决问题就行——而不用找到最优的选项。我们会一直寻找，直到找到满足所有标准的第一个选项，然后选择这个选项。与本书第 2 章中肖恩 · 诺瑞斯选择大学的理性过程相反，我们中很多人很容易满足。在选择大学的时候，我们确定自认为重要的标准，列出可能的候选名单，并最终选择我们认为可以接受的第一所大学。我们每天都面临很多决策，追寻最佳选项的成本很高，因此一个满意的选项也就足够了。

不过，不幸的是，对于一些决策来说，满意的选项并不是好的选项。如果这个决定没有达到预期目标，当你回想做决定的时刻，就会发现这经常是走了不当的捷径或是易于满足导致的。这本书会帮助你了解所有人都有的以及自己独特的喜好和偏见，并提高你做出一个“平

均水平”决定的能力。

决策技巧

- 你可以减少很多削弱理性的偏见和误区。
- 最优选择很多时候很明显。
- 很多情况下，多种选择都可以接近最优的结果。
- 令人满意的选项就已经足够了。

第二部分

你是高效的决策者吗?

- 测一测你的决策风格
- 算一算你的风险偏好
- 完美主义者 or 差不多先生
- 谁控制你的命运
- 估一估你的拖延指数
- 量一量你的易冲动程度
- 你能控制自己的情绪吗
- 你过于自信吗
- 了解你的个性档案

第4章　测一测你的决策风格

下表列出了一个人是如何做出重要决定的。请说明你是否同意这些表述。

	非常不同意	不同意	不同意也不反对	同意	非常同意
1. 做决定时，我依赖直觉。					
2. 我会多次检查信息，以确保做决定时了解所有的正确事实。					
3. 做决定时，我相信自己的感觉和反应。					
4. 我用逻辑和系统的方式做决定。					
5. 做决定时，感觉对就行了。					
6. 做决定前我需要深思熟虑。					

（续表）

7. 我做决定时，最重要的不是理性的因素，而是正确的感觉。					
8. 做决定时，我会按照特定的目标考虑所有的选项。					

如何评分

对于 4 个奇数项问题（1、3、5 和 7），非常不同意得 1 分，不同意得 2 分，不同意也不反对得 3 分，同意得 4 分，非常同意得 5 分。把所有的得分加起来，然后，按同样的方法把偶数项问题的得分也加起来（奇数项问题也一样）。

奇数项问题的总分代表你的直觉得分。

偶数项问题的总分代表你的理性得分。

得分意味着什么?

每一类的总分均在 4~20 分之间。哪一类的总分高就代表了你倾向的决策风格，同时也要注意两类之间的差异。差异越大，说明你在决策时的倾向性越明显。假设两类的总分近似，或者说每一类的总分都落于一个中间值（即每类总分在 10~14 之间），那么你在做决定时会更加灵活，对影响你做决定的事物也会更加敏感。

了解决策风格

决策风格是指你做决定时更倾向于选择的习惯性类型。尽管归类决策风格有很多种方法，但大部分都包括在深思熟虑和逻辑性强的方

式（我们可以称之为理性，这也是一种思维方式）和依靠直觉和感觉的直觉方式（也经常被称为感觉方式）之内。

你的决策风格与你如何获取信息息息相关。理性风格注重事实、细节和理性的因果逻辑。它们客观、不通过感情来评估事实。理性风格的代表人物包括爱因斯坦、安·兰德[①]和比尔·盖茨。直觉风格注重观点之间的可能性和联系，比起理性的逻辑，他们更注重自己的价值理念。代表人物包括：阿尔贝特·施韦泽[②]、米哈伊尔·戈尔巴乔夫和埃莉诺·罗斯福[③]。

---

① 俄裔美国哲学家、小说家。
② 即史怀哲，德国哲学家、神学家、医生。
③ 美国第 32 任总统富兰克林·罗斯福的妻子。

第5章　算一算你的风险偏好

对于下列每种情形，请回答你认为这件事情成功的最低概率，然后再推荐一个备选方案。每种情形中，试图把自己设想成那个人物。

1. 本，45岁，会计师。最近他被诊断出了一种严重的心脏疾病，不得不改变很多生活习惯——减少工作量，大幅调整饮食，并放弃喜爱的休闲活动。医生认为，本可以尝试做一种复杂的手术。如果手术成功，将彻底缓解他的心脏疾病。但手术并不能保证百分百成功，事实上，手术可能会致命。

假设你要给本提一些建议。下面列出来的是手术成功的概率。成功率至少达到多少，你会推荐本接受手术，请打钩。

____如果你认为无论概率是多少，本都不应该接受这次手术，请在这里打钩。

____ 90% 的概率手术会成功。

____ 70% 的概率手术会成功。

____ 50% 的概率手术会成功。

____ 30% 的概率手术会成功。

____ 10% 的概率手术会成功。

2. 唐是阿尔法大学橄榄球队队长。本赛季最后一场比赛，阿尔法大学和老对手贝塔大学相遇。在比赛最后几分钟，唐的队伍比分落后。阿尔法大学队已经没有足够的时间再组织一次全面的进攻。作为队长，唐可以组织一次小型的进攻，这次进攻几乎完全可以保证阿尔法大学队和贝塔大学队以平分结束比赛；也可以尝试一次更复杂、风险系数也更高的进攻，如果这次进攻成功，阿尔法大学队将胜出，如果失败则贝塔大学队会赢。他该如何选择？

假设你要给唐提一些建议。下面列出来的是这次风险系数更高的进攻会成功的概率。成功率至少达到多少，你会推荐唐采取这种进攻，请打钩。

____ 如果你认为无论概率是多少，唐都不应该采取这种有风险的进攻，请在这里打钩。

____ 90% 的概率这种有风险的进攻会成功。

____ 70% 的概率这种有风险的进攻会成功。

____ 50% 的概率这种有风险的进攻会成功。

____ 30% 的概率这种有风险的进攻会成功。

____ 10% 的概率这种有风险的进攻会成功。

3. 金是一名成功的职场女性，她为社区做了很多有价值的事情。她的政党领导人说他们正在考虑让金做下一届议会选举的候选人。虽然金所在的政党在这个选区里面比较弱势，但是以前也赢过几次选举。金想要组建一个政治选举办公室，但这要花掉很多经费，而她的政党又无法提供足够的竞选资金。此外，在竞选过程中，她还要忍受竞选对手的攻击。

假设你要给金提一些建议。下面列出来的是金在选区竞选成功的概率，成功率至少达到多少，你会推荐金参加这次竞选，请打钩。

____ 如果你认为无论概率是多少，金都不应该参加这次竞选，请在这里打钩。

____ 90% 的概率金会赢得这次竞选。

____ 70% 的概率金会赢得这次竞选。

____ 50% 的概率金会赢得这次竞选。

____ 30% 的概率金会赢得这次竞选。

____ 10% 的概率金会赢得这次竞选。

4. 劳拉是一名 30 岁的物理学家，她在一所重点大学的实验室研究一个课题有 5 年了。不过下一个 5 年，她打算研究一个更复杂的长期课题。一旦这个课题研究成功，将解决很多这一领域的难题，并带来很多荣耀。但如果研究不成功，她 5 年的时间就等于白费了，没有什么成绩也会导致她以后很难找到一份更好的工作。当然，她可以像她的同事一样继续研究一系列短期的课题，虽然科学意义不是非常大，但是更容易成功。

假设你要给劳拉提一些建议。下面列出来的是劳拉研究这个复杂的长期课题成功的概率，成功率至少达到多少，你会推荐劳拉研究这个长期课题，请打钩。

____ 10% 的概率劳拉能攻破这个长期课题。

____ 30% 的概率劳拉能攻破这个长期课题。

____ 50% 的概率劳拉能攻破这个长期课题。

____ 70% 的概率劳拉能攻破这个长期课题。

____ 90% 的概率劳拉能攻破这个长期课题。

____ 如果你认为无论概率是多少，劳拉都不应该研究这个长期课题，请在这里打钩。

如何评分

问卷调查的结果会显示你对风险的态度。把四种情况的概率加起来除以 4 就是你是否愿意冒风险的分数。（无论如何你都不愿意冒风险的那个选项请按 100% 算。）

得分意味着什么?

最后的分数越低，表明你越愿意冒险。相比而言，如果分数低于 40%，意味着你是一个更愿意冒风险的人。如果高于 70%，则表明你不愿意冒险。

了解冒险

在是否愿意冒风险方面，每个人都不尽相同。例如，比起不怎么愿意冒风险的人来说，愿意冒风险的人更可能从事创业或是攀岩、滑翔等体育活动。

了解风险对于决策者来说非常重要，因为它可以改变决策方案。当你评估决定时，每个方案的风险程度都不一样。不愿意冒险的人更容易确定、评估和选择那些不怎么会失败的方案。不管对与错，他们更愿意选择与现状相比差别更小的方案。而愿意冒险的人则更容易确定、评估和选择那些独特的、风险系数更大的方案。

第 6 章　完美主义者 or 差不多先生

对于下列 8 种说法，请圈出你同意的程度：

1= 非常不同意

2= 不同意

3= 不同意也不反对

4= 同意

5= 非常同意

1. 如果不能做到最好，我就不会做这件事。	1	2	3	4	5
2. 我总是不知道该穿什么去参加好朋友的婚礼。	1	2	3	4	5
3. 即使对现在的工作很满意，我也会关注一些其他的工作机会。	1	2	3	4	5
4. 每周去超市买东西，为了省 4 美元钱，我愿意多开 1 英里车。	1	2	3	4	5

5. 为了找到最满意的鞋子，我觉得花上 5 个小时都不为过。	1	2	3	4	5
6. 朋友会说我是一个永远都不知足的人。	1	2	3	4	5
7. 我觉得我从来没有吃过最完美的大餐。	1	2	3	4	5
8. 给新房子买家具，一个星期的时间绝对不够。	1	2	3	4	5

如何评分

把 8 项的得分相加，得分最低为 8 分，最高为 40 分。

得分意味着什么？

如果你的得分高于 28 分（含），你会把事情做到最好。如果你的得分低于 18 分（含），那么对于你来说，事情做得差不多就行了。

了解做到最好和差不多就行

想把事情做到最好的人要求每个决定都是最完美的。相反，做事只求达标、差不多就行的人只要找到行得通的决策就会终结决策程序。

这两种人在决策时，我们最重要的预测就是，要把事情做得完美的人更容易后悔。也就是说他们更容易对已经做出的决定感到悲伤和懊悔。为什么会这样呢？因为不管做出什么决定，他们总会想也许另外一个决策效果会更好。他们脑子里面一直在想："如果是那样，会不会更好呢？"

第 7 章　谁控制你的命运

对于下面 10 种说法，请圈出你认为最合适的一项。

SA= 非常同意

A= 同意

N= 不同意也不反对

D= 不同意

SD= 非常不同意

1. 大多数人的成功都是他应得的。	SA A N D SD
2. 我能说服别人同意我的观点。	SA A N D SD
3. 成功主要是辛勤劳动的结果。	SA A N D SD
4. 美满的婚姻大部分都是靠运气。	SA A N D SD
5. 才华在大部分时候都比运气更重要。	SA A N D SD
6. 我的命运由我自己决定。	SA A N D SD
7. 发生在我身上的事情大部分都是偶然的。	SA A N D SD
8. 我无法控制发生在我身上的事情。	SA A N D SD
9. 如果我下定决心，就能抵抗住诱惑。	SA A N D SD
10. 我精心制定的计划经常被控制之外的因素打乱。	SA A N D SD

如何评分

对于说法 1、2、3、5、6 和 9，SA 得 5 分，A 得 4 分，N 得 3 分，D 得 2 分，SD 得 1 分。序号为 4、7、8 和 10 的说法，SA 得 1 分，A 得 2 分，以此类推。

你的得分会在 10~50 之间，得分阐释了你的内外控制向：

42~50= 高度内控制向
34~41= 中度内控制向
26~33= 混合控制向
18~25= 中度外控制向
10~17= 高度外控制向

得分意味着什么?

有些人认为他们的命运由自己掌控，有些人则认为命运由外界因素决定，例如运气和偶然事件。第一种人——命运由自己掌控——拥有内控制向。第二种人——命运受外界因素控制——拥有外控制向。

控制向的分数可以让你知道你对自己行为的态度。它同样反映了你对提高自己的决策技巧的重视程度。例如，拥有高度外控制向的人会认为自己影响生活的能力有限。因此，他们就不会特别在意提高自己的决策技巧，毕竟他们不相信自己的决策会对生活有什么影响。相反，高度内控制向的人在这方面会更加积极。他们确实认为自己可以控制命运。因为他们相信自己的决定很重要，他们在改进决策技巧方面的积极性更强。

了解控制向

高度内控制向的人认为世界可以被掌控得更好，而高度外控制向的人很快就会认定自己只是生活游戏的一颗棋子。这两种控制向，哪

一种的极端都是不健康的。我们可以控制生活的一部分，但是未经计划或没有考虑在内的未知因素也会影响我们的生活。对于高度外控制向的人，我希望你能明白，你也有决定权，你的决定很重要，学习好的决策技巧可以让你更多地掌控你的生活。

第 8 章　估一估你的拖延指数

下列的 8 个行为符合对你的描述吗？请在相应的数字上面画圈。

0= 从来不这样

1= 偶尔这样

2= 有时候会这样

3= 经常这样

4= 总是这样

1. 对于不喜欢的事情，我倾向于拖后做。	0	1	2	3	4
2. 我很难按时完成任务。	0	1	2	3	4
3. 我会拖后做我不感兴趣的事情。	0	1	2	3	4
4. 我会因犹豫不决而错失良机。	0	1	2	3	4
5. 我需要一个最后期限来帮助我按时完成任务。	0	1	2	3	4
6. 我会等到最后一刻才开始做不喜欢的任务。	0	1	2	3	4
7. 我会半途而废。	0	1	2	3	4
8. 我会拖后做我不擅长的事情。	0	1	2	3	4

如何评分

把你的 8 个分数相加，总得分会在 0~32 分之间。分数越高，就越倾向于拖延。

得分意味着什么?

总分为 8 分及以下表明你不会拖延做决定和其他事情。相反，22 分及以上表明你倾向于拖延，而且经常会因为做不成事而产生挫折感。

了解拖延症

有拖延症的人趋向于拖延、耽搁或是避免做事情、做决定。在一些情况下，拖延症可能是好事。例如你没有足够的信息来做一个全面的决定，有其他更加重要的紧急事情需要立即处理，或是决策所带来的后果很重要、需要考虑很多方面，那么这时拖延症可以降低做出坏决定的概率。但是慢性拖延症会让人丧失机会，导致悔恨以及其他不良的后果。

在第 14 章中我会详细讲述，即使是很细小的事情（“我知道我应该清理衣柜，但是……”），高度拖延症患者都很难做出决定，更别提重大的决定了（“我想结婚，但是不知道现在时机成不成熟”）。对于很多人来说，拖延症经常阻止他们采取行动或是做出改变。不过如果这项测试分数很低，也会有一些问题。没有拖延症的人可能会因为过早行动而懊悔。一点点的拖延，特别是在做很重要的决定时，会帮你省去很多悔恨和不必要的金钱损失。

第 9 章　量一量你的易冲动程度

下表有 30 个表述，请圈出最符合你的情况的数字。

	基本没有 / 没有	有时候	经常	几乎总是 / 总是
1. 我会很仔细地制订计划。	4	3	2	1
2. 我不考虑就去做事。	1	2	3	4
3. 我很快就会下定决心。	1	2	3	4
4. 我无忧无虑。	1	2	3	4
5. 我不会“注意”。	1	2	3	4
6. 我有很多一闪而过的想法。	1	2	3	4
7. 我会提前很久计划旅行。	4	3	2	1
8. 我能自我控制。	4	3	2	1
9. 我很容易集中注意力。	4	3	2	1
10. 我会很节省。	4	3	2	1
11. 在上课或看戏时我会坐立不安。	1	2	3	4
12. 我会想得很仔细。	4	3	2	1
13. 我很注重工作的安全风险。	4	3	2	1

（续表）

14. 我说话不假思索。	1	2	3	4
15. 我喜欢思考复杂的问题。	4	3	2	1
16. 我换过许多工作。	1	2	3	4
17. 我冲动行事。	1	2	3	4
18. 在脑力活动上我很容易无聊。	1	2	3	4
19. 我活在当下。	1	2	3	4
20. 我会考虑很久。	4	3	2	1
21. 我换过许多住所。	1	2	3	4
22. 我会因为一时冲动而买东西。	1	2	3	4
23. 我一次只能想一个问题。	1	2	3	4
24. 我的爱好经常改变。	1	2	3	4
25. 我花的比我赚的多。	1	2	3	4
26. 我在思考问题时经常有不切实际的想法。	1	2	3	4
27. 比起未来，我对现在更感兴趣。	1	2	3	4
28. 在剧院和课堂上我闲不住。	1	2	3	4
29. 我喜欢谜语。	4	3	2	1
30. 我更注重未来。	4	3	2	1

如何评分

把 30 个表述的分数相加，总得分会在 30~120 分之间。分数越高，你越容易冲动。

得分意味着什么？

我刚刚说了，分数越高就越冲动。但多少算是高呢？有一项研究，对比了大学生、有药物滥用史的心理疾病患者以及监狱囚犯，它可以帮助我们解答这个问题。按常理来讲，有药物滥用史的心理疾病患者和监狱囚犯得分应该比较高，因为他们更容易有冲动的举动。这个研究的结果也符合这个常理。大学生的平均分数是 64，有药物滥用史的心理疾病患者平均分是 69，而监狱囚犯是 76。根据这个结果，我的意见是得分在 60 以下表明你可以控制自己的冲动，70 以上就说明你很容易冲动行事。

分数反映了你是不是很快就能做决定，以及你能否控制欲望。容易冲动的人很难设定目标，更不用说把注意力集中在这些目标上。

了解冲动个性

我们可以通过以下三点来衡量你性格的易冲动程度。第一是衡量你把注意力集中在手头的事情上并控制脑子里一闪而过的念头的能力。第二是评估你在当下行动的倾向性。第三是评测你提前思考和挑战脑力问题的能力。这三点加起来可以提供一个相对稳定的冲动衡量方法。

和拖延症一样，在一些情况下，冲动也是有好处的。对于只会产生短期影响的小决定，快速决定的能力可以减少压力，使生活更加简单。但是对于影响你生活轨迹的重大决策，冲动会让你做出反复无常和低质量的决定。

第 10 章　你能控制自己的情绪吗

下表列出了人们对某种感情和情绪的反应。仔细阅读后请圈出最能描述你的反应的那一项。

	几乎总是	经常	偶尔	几乎没有
当我生气时：				
1. 我会保持安静。	4	3	2	1
2. 我不会争论或说事情。	4	3	2	1
3. 我会憋在肚子里。	4	3	2	1
4. 我会说出我的感觉。	1	2	3	4
5. 我会避免大吵大闹。	4	3	2	1
6. 我会忍住我的感受。	4	3	2	1
7. 我会隐藏我的恼怒。	4	3	2	1
当我沮丧时：				
8. 我不会讨论这个。	4	3	2	1
9. 我会隐藏我的不高兴。	4	3	2	1
10. 我会勇敢地面对。	4	3	2	1
11. 我会保持安静。	4	3	2	1

（续表）

12. 我会让他人知道我的感受。	1	2	3	4
13. 我会忍住我的感受。	4	3	2	1
14. 我会憋在肚子里。	4	3	2	1
当我焦虑时：				
15. 我会让他人知道我的感受。	1	2	3	4
16. 我会保持安静。	4	3	2	1
17. 我不会讨论这个。	4	3	2	1
18. 我会跟其他人讲。	1	2	3	4
19. 我会说出我的感受。	1	2	3	4
20. 我会憋在肚子里。	4	3	2	1
21. 我会忍住我的感受。	4	3	2	1

如何评分

把你圈出的数字相加，总分会在 21~84 分之间。分数越高，对自己情绪的控制力就越强。

得分意味着什么？

分数显示了你对三种情绪的反应：生气、沮丧和焦虑。虽然这并不能涵盖你所能经历的所有情绪，但你的分数可以让你知道你在做决定时是不是容易受到感情的影响。

高分（约 50 及以上）表明，你对自己的情绪有相对高的控制力。低分（约 40 及以下）显示，你的情绪会影响你的行为。例如，在危机时刻和压力之下，你可能偶尔会爆发、沉不住气。当你心态平和的

时候，你清晰的头脑和理智的行为会让你更容易做出明智的决策。然而，做出决定之后，强烈的感情会让你处于优势，因为它会增加你执行决策的可能性。所以感情会变成你执行决策的动力。然而，大部分的时候，只有在心态平和、能掌控好情绪时，你才有可能做出更好的决定。

了解情绪

情绪是你对某人或某事强烈的情感。当我对房东生气的时候，当我害怕失业的时候，当我的女儿在学校取得好成绩的时候，我都会表达我的感受。

理性模式要求我们做决定时淡化焦虑、恐惧、挫折感、高兴、嫉妒等情绪的作用。不过，认为在某些特定的时刻决策能够不受情绪影响有点天真。通过一些客观的数据分析可以看到，人们在生气压抑的时候所做的决定与在平静镇定时做的决定并不相同。有些人也更容易让情绪影响自己的决定。例如，气愤或是悲伤等负面情绪会让你减少搜寻更多的备选方案、降低信息的使用度，不假思索地过快地做出决定。

第 11 章　你过于自信吗

对于下面 10 项表述，给出一个最高和最低的估计值，你至少能 90% 确定正确答案会在这个最高值和最低值之间。你给出的范围不要太广，也不要太窄。

	90% 确信范围	
	最低值	最高值
1. 马丁 · 路德 · 金去世的时候是多少岁？		
2. 尼罗河的长度。		
3. 欧佩克集团的成员国数量。		
4. 旧约里提到的书籍的数量。		
5. 月球的直径是多少公里？		
6. 一架空波音 747-200 的重量。		
7. 莫扎特出生在哪一年？		
8. 亚洲象的妊娠期有多长？		
9. 伦敦到东京的航空距离。		
10. 目前所知的海洋最深点。		

如何评分

这个测验的正确答案是：（1）39 岁；（2）6671 公里；（3）2014 年时有 12 个国家；（4）39 本书；（5）3476 公里；（6）172 吨；（7）1756 年；（8）18~22 个月；（9）9590 公里；（10）1.1 万米。

如果你赢得了这个挑战，也就是达到 90% 的确信程度，那么至少应该答对 10 个问题中的 9 个。

10 个题目，你答错的问题超过 1 个吗？如果是的话，你并不孤单。有超过 1000 人做了这个测试，回答对 9 个及以上问题的人只有不到 1%。大部分人做错 4~7 个问题。美洲人、亚洲人和欧洲人都做了类似的测试，大部分人都过于自信，答错 10 道题中的 4~7 题。

得分意味着什么？

设计这 10 个问题并不是为了测试你是否了解这些冷知识，而是显示我们是不是过于自信，把不知道的事情说成知道。

过于自信的程度会影响你的决策质量。你答对的问题越少，越容易表现出过度自信，这也会表现在你的决策过程中。这会导致你坚持最初的观点而忽视了对立的证据，也会限制你考虑更多的方案，制约你对这些方案的审查。

了解过度自信

我在第 13 章中讲到当我们需要预测时，大部分人会过于自信。比起我们应该知道的，我们对自己知道的事情更加自信。良好的决策程序不仅要求你知道事实，还要求你了解自己知识的局限性。

第 12 章　了解你的个性档案

我不完美，宝贝——但我就是我。

——J. 莱尔[①]

霍利和克里斯已经结婚 5 年了。他们经常为一些小事争吵。其中一个最“受欢迎”的吵架话题是对方做决定的方式。做起决定来，霍利很慢但很仔细。她不喜欢不仔细考虑所有方案就贸然做出决定。即使是在餐馆点个菜这样的小事，她也是如此，她会慢慢地看完整个菜单。相反，克里斯则很快就会做出决定，他不会在这方面花费很多时间。他快速评估完状况，快速考虑他的方案，立刻做出自己的决定。如果事情最终不是他想象的那样，他也不会抱怨。他不会被自己所做的决定以及过去犯下的错误困扰。

霍利和克里斯在做判断和决定时出现的差异归根结底是他们性格的差异。回顾第 4 章到第 11 章里的测试，这对夫妻有些测试的成绩大相径庭。例如，在直觉方面，克里斯的得分要比霍利高很多。克里斯相信他的直觉，而霍利则更喜欢慢慢考虑、仔细思索。很显然，霍利总想把事情做得更好，而克里斯做事情差不多就可以了。在风险测

[①] 杰斯·莱尔，曾任蒙大拿州立大学教授，出版《我不完美，宝贝——但我就是我》。

试上，克里斯的得分也远高于霍利，他更愿意冒风险并承担后果。克里斯在拖延症测试上的得分低于霍利。

正如霍利和克里斯的例子所表明的那样，我们的个性深深地影响了我们做决定的方法。尽管性格是一个复杂的概念，由很多元素组成，不过你在第 4 章到第 11 章所做的测试相对公平地显示了你做决定的方式。

首先来看一下你控制向的成绩（第 7 章）。如果你拥有高度的外控制向，你会认为自己影响生活的能力有限。因此，你就不会特别在意提高自己的决策技巧，毕竟你不相信自己的决策会对生活有什么作用。希望接下来几章中所举出的证据、实例和建议可以帮助你改变你的看法。你在关于拖延症和冲动个性的测试（第 8 和 9 章）中展现了你看到问题后会如何反应。这些成绩表明了你碰到问题是马上解决、等一段时间还是试图逃避问题。尽管选一个差不多就行的决定听上去像是逃避责任、敷衍了事，但这更有可能让人达到最大的满足。总是寻求最优方案（第 6 章）不仅让你身心疲惫，还可能会增加你后悔没有选择其他方案的概率。

当你碰到问题时，你会用大脑还是直觉去解决呢？你是依赖于事实和逻辑，还是个人的观念和直觉？对你的决策风格进行评估（第 4 章）会帮你回答这些问题。你会选择保守的方案还是愿意冒险呢？你的冒险指数（第 5 章）会让你略知一二。最后，如果能更好地控制你的情绪（第 10 章）以及限制过于自信的趋势（第 11 章），那么你有可能能做出更好的决定。

你可以通过个性信息看到自己的倾向，不过你应该避免评价这些倾向是好是坏。我们所有人都会有一些个性特征影响我们的决策。另外，不要孤立地看待这些测试结果。个性特征并不是一些僵硬的预测指数。你应该在不同的情形下从不同的角度看待它们。例如，在和牙医预约检查的时候，你可能会出现强烈的拖延趋势，而你却总是能按

时完成工作任务。因此，不同的环境可能会影响你的个性倾向。

看到这里，你要记住：（1）性格会影响你的决策；（2）在不同的情形下，个性特征有时会对决策起到阻碍作用，而有时可以起到促进作用；（3）情形因素会加强或减弱个性特征；（4）意识到个性倾向，是改变个性倾向负面影响的第一步。

决策技巧

- 你的个性特征影响决策程序。
- 你需要知道自己的主要个性倾向。
- 你的个性特征有时候会对决策起到阻碍作用，而有时候可以起到促进作用。

第三部分

克服大多数人都会有的倾向和错误

- 过度自信：大多数灾难性错误的根源
- 惰性：能拖到明天的决不今天做
- 即时满足偏差：“活在当下”的骗局
- 锚定效应：你的终点取决于你的起点
- 选择性知觉偏差：你所有的认知都带有偏见
- 证实偏差：我听到的是我想听的话
- 框定偏差：杯子是半满还是半空
- 易得性偏差：你最近为我做了什么
- 代表性偏差：没有什么成功可以复制
- 发现隐藏的模式：不要为随机事件赋予意义
- 熟悉度偏见：不要被熟悉的事物蒙住了眼睛
- 理解沉没成本：承认错误，及时止损
- 有限搜索错误：不要缩减你的选择范围
- 情感卷入错误：当时忍住就好了
- 自利性偏差：自己总是对的，错误都是别人的
- 适应性偏差：成功的喜悦和失败的痛苦都是短暂的
- 后视偏差：人人都是事后诸葛亮

第 13 章　过度自信：大多数灾难性错误的根源

造成麻烦的，并不是我们不知道的事，而是我们所知道的事并非我们所想的那样。

——J. 比灵斯[①]

你不能低估人们对自己的观点所表现出来的自信。即使是某个领域的专家，他们所认为的自己知道的东西也常常会比实际知道的多。一些名人的言论证明了那些“最棒、最聪明”的人有时也会“语出惊人”。

“股市达到了永久性的高点。”（1929 年耶鲁大学经济学家欧文·费雪的预测，不久之后美国经济就出现了大萧条，市场崩盘。）

“不管发生什么事情，美国海军永远不会出现任何懈怠。”（1941 年 12 月 4 日美国海军秘书长的表述，3 天之后日本偷袭珍珠港。）

“我们不喜欢他们的声音，吉他音乐也不在调上。”（1962 年迪卡唱片公司经理拒绝“披头士”乐队的理由。）

“不是所有人都想要在自己的家里配置一台电脑。”（数字

[①] 乔西·比灵斯，美国幽默作家亨利·惠勒·萧（1818—1885）的笔名。

器材公司创始人肯·奥尔森在 1977 年的言论。）

“在判断和决策中，没有任何问题会比过度自信更为普遍和更具灾难性。”这个说法可能是正确的。我们大部分人都会有这样的遭遇。看看你在第 11 章过度自信测试中的回答，你过度自信吗？你的成绩低于 90% 吗？如果是的话，那你就是过度自信这一群体的一员。

在判断和决策中，没有任何问题会比过度自信更为普遍和更具灾难性。

正如我在第 11 章中所指出的那样，当我们面临一些事实性问题，并要求判断答案正确的概率之时，我们可能会趋于乐观。总的来说，我们可以这样说，人们对自己和自己的表现保持着不切实际的积极看法。他们高估自己的知识储备，低估风险，高估自己控制事态的能力。

“新兴的创业人会无限制地高估自己事业成功的概率，事业策划人则会大大低估工程完成的时间。总的来说，人们相信在未来他们会比其他人更加幸福、更有把握、更为辛勤、更少孤单。”

研究表明当人们说他们有 65%~70% 的信心是正确的时候，他们实际上只有 50% 的正确率。而当他们说有 100% 的把握时，他们只有 70%~85% 的正确率。

在进行自我评估的时候，我们尤其容易受到过度自信的困扰。一项针对 100 万名高中高年级学生的调查显示，所有人都认为他们与其他人相处的能力要高于平均值。60% 的人认为他们会排在前 10%，25% 的人认为他们会排在前 1%。大部分人在做事时，由于实际能力和想象的差距导致任务失败。例如，我们对工作表现有着过于自信的看法。从统计上讲，肯定有一半的员工其工作表现要低于平均值。然

而研究表明，很多员工认为自己的工作表现至少比 75% 的人要好。我们趋向于相信自己未来会比其他人更美好。

在投资决策上过度自信会造成巨大的危害，会令我们错误地相信，所选择的基金和股票比整个市场的表现要好。在 20 世纪 90 年代末，几百万人认为他们的收入可以比市场平均值更高。他们不停地交易，过高地估计预期收入，最终丧失了几十亿美元。

这种乐观的倾向并不是所有人或是在所有情况下都一样。它最有可能出现在信心膨胀，以及判断无法精准的时候。所以当有人对所有事情的判断都有 95%~100% 的把握是正确的时候，请多加注意。

另外，智力水平越低和人际关系越差的人越有可能高估自己的表现和能力。显然，我们对一件事情的知识越丰富，我们就越不容易表现得过于自信。所以当考虑超出我们专业能力范围的事情时，我们很容易表现出过度自信。然而，正如这章一开始所说的那样，即使是专家也很可能表现出过度自信。

我们为什么会倾向于过度自信呢？以下一些因素可能导致过度自信。第一是优越感。相对于别人，我们对于自己有不切实际的乐观态度，看待未来也不实际。第二是我们天真地认为自己可以控制随机事件。我们想要相信自己可以完全掌控自己的命运，我们在决策过程中的强烈自信强化了这一点。第三，我们的能力有限，不能想到事情发展的所有可能路径。我们变得过度自信是因为无法认识到自己的错误会以多种方式出现。第四是我们倾向于寻找信息来巩固自己对已经相信的事物的信任。我们在寻找解决方案之初都会有一个最初的偏好。我们会寻找各种信息来支撑这个偏好，而不去寻找其他相对立的信息。最后是我们不善于客观地评估过去的决定。我们通过记住成功、忘记失败，有选择地评估自己过去的决定。这强化了我们认为自己善于预测未来的信念。

在生活中，信心是成功的重要组成部分。本章的所有内容都不是

为了让你停止相信自己或是质疑自己做出好决定的能力。不过，毫无根基的过度自信会给你带来麻烦。那么我们要怎么做才能避免这种弊病呢？首先你应该承认自己可能会自大，并寻找自大出现时的征兆。除此之外，努力寻找对立的证据以及预测可能会出错的原因。例如，总部在美国休斯敦的 ATP 油气公司在面试候选人的时候，就会思考这样一个问题："如果我立马就喜欢这个人，我会去想这个人不适合我们公司的所有原因。不过，如果我一开始就觉得这个人不适合在 ATP 工作，我会试图寻找各种理由来说服自己——寻找这个人适合在这里工作的原因。就这样寻找与第一直觉相对立的立场，我经常能够发现一些以往无法知晓的东西。"

如果你无法完成这样的程序，可以让其他人为你提供一些相反的观点来帮助你了解你的立场中可能出现的缺陷。由于不受你个人偏好的限制，其他人可以看到你所看不到的地方。最终，你应该根据在某件事情上的专业程度来调整自信度。在考虑超出你专业范围的事情时，更有可能会出现过度自信。我们中很多人都应该警觉不要在重大采购时——例如购买新车或是在租房时试图获得一个最好的交易——对自己的谈判技巧过于自大。在这些场景中，我们的对手是千锤百炼的专业谈判人士，而我们却不是。这些例子说明，过于自信会使我们相信成功的概率很大。

决策技巧

- 认识到你有过度自信的倾向。
- 在考虑超出你专业范围的事情时，注意你有可能会出现过度自信。
- 寻找你的预测或是答案有可能出错的原因。

第 14 章　惰性：能拖到明天的决不今天做

即使是在正确的道路上，如果只是坐在那里，你也会被超越。

——W. 罗杰斯[①]

查克·兰德尔是个聪明人。他拥有商学博士学位，并在一家有名的州立大学教书。当看到自己的退休金在 2008 年 9 月和 10 月间跌了 20%，他意识到市场可能会更加低迷。他想着要从股市抽身，不过 10 月马上就变成 11 月，时间一晃而过。到了 2009 年 3 月，查克没有卖掉一只股票，他的拖延症让他损失惨重。从 2008 年 9 月到 2009 年 3 月，他的股票共跌了 54%。

看看第 8 章中的测试结果，你有拖延症吗？你有拖后、延迟或是避免做事和做决定的倾向吗？我们可能都会存在惰性，但是有些人的惰性比其他人更为严重。本章，我会讲解一下为什么在做决定时我们会出现问题，并告诉大家一些可以练习的技巧来帮助大家克服这个倾向。

拖延症是一种推迟做事情的倾向。我们时不时会有一些拖延的症状：不想去超市购物、避免去诊室检查牙齿、延迟整理我们的支票簿

[①] 威尔·罗杰斯（1879—1935），美国幽默作家，演员。

等等。感觉好像如果以后再做这些事情，我们就会有更多时间、更多钱，更少的压力和精力消耗。在一些孤立的小事情上，习惯性的犹豫不决并不会对你的生活产生长期的影响。不过，如果这种习惯性的犹豫不决与日常生活（按时完成工作、承担家庭责任）以及生活中的大事情（职业选择、婚姻、设计自己的退休计划）挂钩，那么它会让你疲惫不堪。例如，研究表明习惯性优柔寡断的人会对自己生活状况产生抑郁的情绪，会感到自己不知道如何改变，就像是被困住了一样。

那什么会引起拖延症呢？这个问题没有简单的答案。研究表明，可能存在很多因素：脆弱的自尊、害怕犯错、过于追求完美、渴望获得控制权、缺乏动力、组织能力差以及经常觉得时间充裕。不过很多研究表明，拖延症产生的主要原因是矛盾心理。如果一个方案在所有重要方面都要优于另一个方案，决策者就不会存在矛盾心理，做决定也会很简单。然而由于每个方案都存在优缺点，人们经常会出现矛盾心理，让做决定变得困难，他们因此推迟做决定，以寻找更多的支撑信息或是备选方案。

在做决定时，如果只有一个明确的方案，或者你可以按照偏好把方案进行明显的排序，那么你拖延的就会降到最低。然而，当我们面对多个相似的方案时，就会倾向于避免做决定，继续收集更多的信息。即使你已经发现一个甚至多个满意的方案，也可能还会这样做。即使有些时候看起来很相似的方案可能实际上会截然不同，这也无关紧要。发生这些是因为我们的行为基于观念而非事实。如果你认为你的方案都差不多，那么就会推迟做决定，继续无限期地寻找更多的信息或备选方案。

当你面对多个相似的方案时，就会倾向于避免做决定，继续收集更多的信息。

要指出的是，在理性决策的过程中（第2章和第3章），并不会产生心理矛盾。因为此过程假定决策者会客观地为所有的方案评分及排序。但是在现实生活中，我们的选择很少会如此简单地被划分开来。因此我们会出现心理矛盾。

除了心理矛盾，事情本身也可能是拖延症的来源。我们经常会避开令自己不快的决定或任务。我们都知道每年要看两次牙医，但是我们经常迟迟不与牙医预约。在看到招聘广告并寄出简历后，由于害怕被拒，我们会迟迟不查看相关的回复。有些事情我们一直挂在嘴上，却迟迟不去做，例如减肥、戒烟、健身、偿还信用卡等。这主要是因为我们认为这些都是一些不吸引人的事情，虽然长期来看对自己有益，但马上做所导致的痛苦让我们害怕。

如果你有拖延症，这个毛病会跟随你一辈子吗？尽管克服拖延症很困难，但还是有一些措施可以采取。对于一些小决定，你可以告诉自己“不用着急，只是一个决定而已”。例如，在餐馆点什么菜、今天穿哪件外套、今晚看哪部电影，这些决定通常都不值得去过分担忧。因为这一类型的决定，即使做错了，代价也不是特别高。在做重大决定时，可以尝试为自己设置一些限制。例如，你可以给事情设置一个最后完成的期限，如果做不到就会导致严重的后果和尴尬。如果你这个最后期限能向其他人公开，效果就会更好。当我准备从大学的职位上提前退休时，在18个月前我就开始跟所有人讲这个计划。这样的公开承诺帮助我最终完成了这个决定，因为如果拖延的话我会难堪。这里还有一个强加自我限制的例子。如果你想减肥，你可以去只供应汤和沙拉的餐馆，而不要去那些甜品店，从而减少高卡路里食物的诱惑。

另一些克服惰性的途径包括创建自动的“行动”策略和预先的承诺。例如，你在找到新工作的时候，预先设置退休金的自动调整功能，风险就会减少。如果你参加一周两次的健身课程，并预付6个月的定

金给健身教练，你参加这些课程的概率会大大提高。

决策技巧

- 拖延症的得分显示了你的总体倾向。
- 对于一些琐事，做决定不要太纠结。
- 对于重要的决策，可以试试给自己强加限制、创建自动的“行动”策略和预先的承诺。

第 15 章　即时满足偏差："活在当下"的骗局

耐心不会一直都有用，但不耐烦永远不会有用。

——佚名

谢莉·维纳在一个相对富裕的家庭中长大。她 16 岁的时候父母就给她买了一辆车。17 岁生日的时候，她的父亲给了她一张信用卡。她的父母还给她付了大学学费，每月给她寄支票帮助她付生活费。谢莉从来不知道预算、省钱、吃苦耐劳的概念。当她看到想要的东西，就会立即买下来。

谢莉现在 25 岁，拥有一份全职工作。她的公寓也是装饰一新，家具齐全，衣柜里的东西琳琅满目。不过，她收到了一大堆账单。一个礼拜不到，她的信用卡公司就给她打电话催缴账单。我问谢莉欠了多少钱，她想了一阵子后说："不得不承认，我也不太确定。如果你把我所有的信用卡欠款加起来，我猜大概有 15000 美元吧。"谢莉猜错了！被催款的电话弄烦了之后，她去了信用卡公司。信用卡公司把她所有的账单加起来，总数目达到了 37000 美元！此外，信用卡公司还跟谢莉说，她一个月 400 美元的最低还款额还不够付每个月 550 美元的利息。谢莉惊呆了，她怎么会落到这种地步呢？

谢莉并不是孤例。在美国，超过 39% 的信用卡持卡人在偿还信用卡利息。2014 年，人均欠款额达到了 8220 美元。“现在买，以后付”已经成了如今工业社会中消费者的口头禅。对于大多数人而言，很难推后可以立即享受的乐趣。有趣的是，这种行为表面上与拖延症相反，但两者其实都是自我控制的问题。只不过，一个与惰性有关，而另一个是满足即时需要的选择。此外，这两种行为都是个性和情形共同使然。看一下你在第 9 章中的答案，如果你的测试结果超过 70 分，你有可能很难延迟享乐。你会发现，相比长期获益，我们更容易选择立即得到的满足感。当然，有些人已经学会了如何控制自己的即时满足偏差。

作为人类，我们趋向于享受即时的快乐，避免即时的代价。如果感觉很好，我们就想立即享受；如果感到痛苦，我们就想延迟它。为什么我们会很不情愿减肥、戒烟以及偿还信用卡账单呢？因为不这么做的话会带来即时的快乐——美味的食物、香醇的香烟和立即购物，却把代价延迟到不可知的未来。

为什么我们会很不想减肥、戒烟以及偿还信用卡账单呢？因为不这么做的话会带来即时的快乐，却把代价延迟到不可知的未来。

最近几年，情商这一概念得到了很多关注。研究表明，高情商的人应对问题的技巧卓越，处理生活中的抑郁和压力的能力也较强。这一概念中令我们感兴趣的一个因素是，高情商的人有能力延迟满足感。例如，在一项研究中，研究人员给 4 岁的小孩两个选择：他们要么可以立即得到一块棉花糖，要么在等待几分钟后拿到两块。10 年后的跟踪研究发现，比起那些追求立即享乐的孩子，那些能够延迟享乐的孩

子长大后不太容易受挫，也不偏执，更受欢迎、更有自信，应对压力的能力也更强，更愿意提前计划，在生活中遇到的麻烦也较少。这些足以证明情商和延迟享乐的相关性。

下面先让我们来看一下延迟享乐的几种情形。不管我们的性格倾向如何，现在各种各样可以让我们先享受后付出的活动必然会鼓励我们“活在当下”。然而不幸的是，我们的生活充满了需要眼光长远的决定，而且这些决定一般都很重要。例如，辍学上班的决定会立即给我们带来好处——固定的工资以及不用继续上课、学习和考试。同时，拿到大学文凭后是否能找到更好的工作也是未知数。对于 18 岁的人来说，如何看待未来的四年甚至更远的未来是件很难的事情。同样，为了退休后的生活，我们每个月存钱，而不是立即把钱花光，即便我们无法得知钱是不是会贬值甚至我们能不能活到退休之后。在这两种情形下，延迟享乐虽然有好处，但这个好处是个未知数。

我们缺乏耐心以及长远目光的一个原因就是：未来的好处离我们越远，我们就越不珍惜它。对于 18 岁的人来说，20 年内有很棒的工作（需要大学文凭的好工作）或是 40 年内安逸地退休（因为很早就开始存钱）都离得太远，因此他们基本上不会去考虑这些。我们知道现在 1 美元可以买什么，但是我们无法得知 10 年或是 20 年后它还值多少钱。一次，一位教授朋友在开车送我回家的时候告诉我这就是他会停止写书，而开始做咨询的原因。他说道：“如果我做咨询，几周内完成任务，就会拿到一笔固定的咨询费。如果我写书，等到它出版可能需要一两年的时间，然后我才能拿到稿费，这笔稿费是 2 万美元还是 100 美元都无法预测。我虽然喜欢写作，但是咨询工作给了我立即的、可以预知的报酬。”

如果你想抵挡立即享乐所带来的诱惑，可以做以下几件事。第一，设立一个长期的目标，并经常检查这个目标。这样可以让你把注意力集中到长期的目标上来，并让你觉得做出一个在未来才能享受到好处

的决定不再那么痛苦。如果你不知道 10 年、20 年之后想做什么，你就很容易忽视你的未来，只享受当下。第二，不仅要注意报酬，也要注意代价。我们的天性是放大即时享受、对未来需要付出的代价轻描淡写。对于重要的决定，一定要仔细考虑未来会产生的代价。例如，想象一下年纪大了之后一无所有是什么样的感觉。此外，看看周围那些以前不考虑未来而现在受苦的人，引以为戒。如果你无法控制自己刷信用卡的欲望，跟几个因为信用卡欠款而破产的人聊聊，听听他们讲述自己破产后的痛苦和尴尬。

决策技巧

- 了解你对待立即享乐的方式。
- 设立一个长远目标并经常检查这个目标。
- 充分考虑未来会产生的代价。

第 16 章　锚定效应：你的终点取决于你的起点

要求的越多，你得到的也就越多。

——佚名

布莱恩和朗达找房子已经找了几个月了。他们发现了一幢完美的房子，卖家要价 29.5 万美元。作为一个精明的谈判者，布莱恩开始做功课。他找到了这一地区所有正在出售的房源清单，其中有一幢房子跟他想买的很相似。他比较了两幢房子的地皮大小、房间数量、房子的长宽高、建筑的质量、年代、保存状态等因素。经过仔细的分析，布莱恩觉得这幢房子合理的市场价格应该是 25.5 万美元。接下来挑战来了。如果卖家把注意力集中在他 29.5 万美元的要价上，布莱恩就会显得特别被动。他必然要向卖家解释为什么他想要少给 4 万美元。不过，如果布莱恩能让卖家把注意力集中在他 25.5 万美元的开价上，也就是说让卖家知道与其他房子相比，为什么 25.5 万美元才是这幢房子合适的市场价格，他以接近 25.5 万美元的价格买下这幢房子的可能性就更大了。简单说来，布莱恩要做的就是把谈判的重心从卖家的要价转移到他的开价上来。

布莱恩了解锚定效应。他知道这场谈判的开始决定了整个谈判的

最终结局。在这一章里，你会了解锚定效应如何影响决策——不管是谈判还是陪审团裁决——并学习如何才能减轻它的影响。

锚定效应是指不自觉地给予最初获得的信息过多重视的倾向。一旦沉锚后，我们很少再去考虑随后出现的信息。为什么会出现这样的情况呢？我们的大脑会给一开始得到的信息过多的关注。最初获得的印象、观点、价格和估值与之后的相比，分量会更重。

锚定效应是广告商、政治家、房地产中介、律师等游说人士广泛运用的技巧。例如，在一次模拟的陪审团审判中，原告的律师要求第一批陪审团做出 1500 万 ~5000 万美元赔偿的决定，换了第二批陪审团后，原告的律师要求 5000 万 ~1.5 亿美元的赔偿。与锚定效应一致的是，第一和第二陪审团分别做出了赔偿 1500 万美元和 5000 万美元的决定。

谈判并不是游说专家的专利，我们每个人在生活中都会经历谈判——讨价还价。我们买车、买卖房子、订立婚前协定或是协商薪水，都是一个谈判的过程。一旦谈判开始，锚定效应也就开始了。一旦有人提出了一个数字，你忽视这个数字的能力也就开始打折扣了。例如，当一个潜在的雇主问你之前工作的工资时，你的回答会影响你雇主的决定。我们中很多人都知道这一点，因此会在之前的薪水基础上向上调整作为自己的答案，希望我们的新雇主会给自己更高的工资。

一旦谈判开始，锚定效应也就开始了。

让我们再来看一下房价，因为对我们中的大部分人来说，买房卖房是我们要做出的重大经济决策之一。研究显示，不仅买家会受到房产最初价格的影响，连专家也不例外。一项针对亚利桑那州图森市的老牌房地产中介的试验证明了这一点。研究人员给这些房地产中介每

人一本10页的宣传手册，详细介绍了这些房产，并带他们到现场看房。这本手册里面包含了房产名录、本地和临近地区最近的房价信息，以及这些房产如今的市场价格。研究人员让这些房产中介评估这个市场价是否合理，并让他们给出他们认为可以卖出去的价格。实际上，在这个试验中，宣传手册上所列的房产销售价格都不是真正的市场价。研究人员事先让专业人士给出市场价，而这些房产中介看到的价格从低于这个市场价12%到高于这个市场价12%不等。与锚定效应一致的是，房产中介看到的价格越高，他评估和给出的价格也越高。

在没有客观因素可以对比的情况下，锚定效应的影响最大。为什么一块百达翡丽的手表“值”60000美元？因为制造商这么说的？你有去商场看过钻石吗？你买过吗？你怎么知道自己买得值不值？一幅佚名艺术家所作的油画是值50美元还是5000美元？购买珠宝和艺术品尤其会受到锚定效应的影响，因为很多人难以评估它们真正值多少钱。我们经常会被卖家开始说的价格牵着鼻子走。

在模棱两可的环境中，我们尤其要注意一些琐碎的因素，因为它们会对我们产生锚定效应，使我们一直围着这个最初的位置打转。例如，一则电视直销广告承诺在第一年销售某种产品可以赚30万美元，另一则承诺更为实际的25万美元，那个30万美元的广告往往更能吸引你去报名。这是因为我们没有足够的信息去证明其实赚不了30万美元。因此，一些不法分子经常用这种方法操纵消费者。

不过，我们还是有办法让自己更少地受锚定效应的影响。首先，一定要了解锚定倾向。记住我们容易受第一印象的左右，因此当我们接收最初的信息时，一定要保持警惕。你一定要仔细审查那些高（或低）得离谱的最初价格。同样，当你面对最好和最坏的情形时，也一定要谨慎，这是因为极端的锚定价格会产生更强大的效力。例如，如果在理想的状态下考虑一笔商业投资，你就很难变得实际。最后，用锚定效应的知识来提高你的谈判技巧。如果你是买家，不要过分注重

最初的价格。虽然每个人心里都有一个起始点，但这些最初的价格往往太过极端和理想。不要让它们限制你的想法，削减你的选择。相反，如果你是卖家，你就应该反过来做。试着通过制定最初的价格来获取主动权，让谈判围绕着这个最初的数字进行。

决策技巧

- 注意最初的信息会影响你后来信息的获取。
- 警惕那些看起来特别高或特别低的最初价格以及最好和最坏的情形。
- 如果是买家，不要太看重最初的价格。
- 如果是卖家，试着通过制定最初价格来获取主动权。

第 17 章　选择性知觉偏差：你所有的认知都带有偏见

人们并不是看不到解决的途径，他们是看不到问题的所在。

——G. K. 切斯特顿[1]

下面是认知领域的一个经典研究：研究人员让 23 名中层管理者阅读一个案例，这个案例描述了一家钢铁企业的生产操作。23 名管理者中的 6 位来自销售部门，5 位来自生产部门，4 位是会计，另外 8 位则什么工作都会做一点。读完案例之后，研究人员让管理者指出这家公司新任总裁应该应对的第一个问题。83% 的销售管理者认为销售领域的问题要首先解决，而其他人中只有 29% 这么认为。同样，生产领域的管理者认为应该先解决生产领域存在的问题，会计则更关注会计问题。从这个研究可以得出的结论是：这些管理者所认为的重要问题其实与他们自己息息相关。也就是说，他们对组织活动的认识具有选择性，而且他们的选择与自己的经历、训练和兴趣息息相关。

当情况模棱两可的时候，从上面这个钢铁公司的例子可以看出，认知更多地会受到个人的主观因素，而不是事情本身的影响。态度、兴趣、经历、背景等都会影响我们看待事情的方式。

[1] 吉尔伯特·基思·切斯特顿（1874—1936），英国作家，文学评论家，诗人。

钢铁公司的案例显示，一个组织内的部门因素也会影响认知。但是影响因素并不只有这一个，年龄、性别、种族、童年的经历、职业、家庭状况等都是影响因素。例如，比起 20 岁的人，70 岁的人更容易注意到嘻哈音乐，因为他们对这种音乐并不熟悉。男性追求者评论了单身女子，这些单身女子往往会产生很多子虚乌有的想法。黑人、亚洲人、拉丁美洲人和其他少数族裔如果经常受到种族歧视，比起那些从没受过种族歧视的人来说，更有可能被一个种族主义的诋毁惹怒。有孩子的夫妻看世界的角度与没有孩子的情侣是截然不同的。这也是为什么朋友可以看出我们婚姻中存在的问题，而自己却无法知觉，因为我们的朋友并没有被我们的经历和期望所累。

你认为媒体在报道世界新闻的时候客观吗？其实，是不是客观取决于你站在哪一边。例如，在一项为期 10 天的研究中，研究人员让支持阿拉伯世界的学生和支持以色列的学生观看美国媒体对于阿拉伯世界和以色列发生冲突的报道。两组学生都认为美国媒体的报道具有偏向性，不过偏向的对象不同。平均而言，支持阿拉伯世界的学生认为 42% 的报道偏向以色列，26% 没有偏向以色列。而支持以色列的学生认为 57% 的报道偏向于阿拉伯世界，只有 16% 的报道没有。

基于带有偏见的认知，我们选择性地认识和诠释事件，并把这种诠释称之为现实。

不管我们愿不愿意承认，这个世界很多情况太过于模糊。我们每个人都有一个独特的认知基础，通过这个认知基础我们看待和诠释这个模糊的世界。结果又是怎样呢？我们无法客观地看待发生在身边的事情。基于带有偏见的认知，我们选择性地认识和诠释事件，并把这种诠释称之为现实。选择性知觉通过影响我们注意到的信息、发现的

问题和开发出来的方案来影响决策程序。我们戴着有色眼镜看世界，从模糊的世界中得出没有切实根据的结论。在一项关于死刑的研究中，研究人员让死刑支持者和反对者阅读两份文件，一份文件的论据支持死刑，另一份反对。与选择性知觉一致的是，阅读了与他们本身观点背道而驰的论据后，他们不仅没有改变反而更加相信自己先前的观点是正确的。调查对象完全忽视了与他们观点对立的论据，甚至用一些论据反过来支撑自己先前的观念。

我们无法消除选择性知觉。我们每个人在认知事物的时候都会带着一个包袱，这个包袱包括以往的经历、态度以及固有的兴趣爱好，等等。但是，我们可以积极地尝试减少选择性知觉的影响，比如增加自己对此的意识，勇敢面对自己的期望，以及换位思考想想别人是如何看待这一事物的。

首先要承认“真相与美都是旁观者眼中的”。世界上不存在绝对的客观公正。我们都戴着特制的眼镜看待这个世界，相信我们想相信的事情。其次，你要了解自己的选择性知觉偏差是什么。当你看待事物的时候，你会把什么样的期望带进来，导致无法做到客观。最后，问问自己如果别人有不同的期望，他们看待事物会不同吗？例如，肖娜·克拉克，她在20世纪八九十年代长大，这个时候正值经济快速发展期，大家对经济的期望都保持着乐观的态度。2000年春天，股市开始了连续3年的下挫。肖娜认为，股票的每一次下跌都是买进的好机会。因此，只要当道琼斯指数下跌400或500点，她就一定会将钱投入股票市场。不幸的是，到2002年初，这样的投资让肖娜损失了40%的存款积蓄。肖娜的选择性知觉是她的经历导致的。之前，她从没有看到过股票市场出现一跌不止的情况。她的经历是即使股票市场偶尔出现短期的下跌，但总体上也还保持上涨的态势。这也是她为什么会认为股票下跌是低价买进的好机会。相反，她的父亲经历了1973年到1975年的经济低迷，她的祖父也经历了20世纪30年代初的经

济萧条。因此她的父亲和祖父都不太相信市场情况能够快速好转，2000 年到 2002 年之间股票的下跌也不一定是买入的好机会。2002 年 3 月，肖娜改变了自己的投资行为，她以她父亲和祖父的视角去看待这个低迷期。她表示："当我看到市场 70 多年来的变迁，而不仅是近 10 年的状况时，我给自己省了很多金钱和眼泪。"

决策技巧

- 请注意，你的所有认知都存在偏见。
- 评估在特定情况下你的期望如何影响你的认知。
- 换位思考，考虑一个局外人是如何看待这一情形的。

第 18 章　证实偏差：我听到的是我想听的话

我们很多所谓的推论都包括寻找论据来使自己相信我们已经确信的东西。

——J. H. 鲁滨逊[①]

麦克·迪拉尼是一名健身爱好者，青少年时期就开始锻炼，如今 48 岁的他依然如此。每周 3 天，每天 2 个小时，他都会在健身房举重。此外，他平均每个礼拜都会跑 56 公里。有时，他也会用爬楼练习器和划船练习器锻炼一个小时。

最近几个月，麦克发现身体出现疼痛，而且疼痛的部位要比平常多得多：膝盖疼、脚腕酸、后背也痛。常规医院的医生让他去看一个运动医学专家。经过仔细的检查，专家让麦克减少运动量："你已经不年轻了，这么大的运动量对你来说太多了。你的身体已经禁不起这样的折腾了。你也不用通过每天运动 30~45 分钟来保持身体健康。"

麦克听了之后非常生气，但他的伤又让他疼痛难忍。他会遵循医生的建议减少锻炼量吗？答案是否定的。麦克回答道："如果你不经常使用一样东西，它就会失去自身的价值。我看过的文章说经常锻炼

[①] 詹姆斯·哈威·鲁滨逊（1863—1936），美国历史学家，美国"新史学派"的奠基人和倡导者。

对身体的好处非常多。我的疼痛只是暂时的，可以通过锻炼来改变它。如果我减少运动量，就前功尽弃了。我的健康水平也会跟着下降。”

其实麦克受到了证实偏差的误导。他忽视不想听见的话，注重那些能够支撑他先前观点的信息。

理性的决策过程要求我们客观地收集信息，但是我们却做不到。正如上一章所说的那样，我们选择性地收集信息。证实偏差是选择性认知的具体表现之一。我们寻找信息来再次确认之前的决定，不重视那些与我们判断相矛盾的信息。我们也倾向于仅凭表象就接受那些与我们观点一致的信息，对挑战这些观点的信息持批判和怀疑的态度。因此，我们收集的信息通常都倾向于支撑我们早已持有的观点。这种证实偏差会影响我们去何处寻找信息，因为我们往往会去那些可能会说我们想听的话的地方寻找信息。此外，它也让我们过于注重支撑性的信息，忽视矛盾性的信息。

这种证实偏差会影响我们去何处寻找信息，因为我们往往会去那些可能会说一些我们想听的话的地方寻找信息。

我们为什么会倾向于寻找支撑现有观点的信息而屏蔽挑战现有观点的证据呢？一种解释就是一致性。在前面几章曾经提过，合理的决策需要连贯一致。为了达到一致性，我们继续沿着之前的道路行走，会忽视那些证明我们走错路的证据。另一种解释是证实性证据对我们来说是一种奖励，更具有说服力。做自己喜欢的事情，我们会更加投入。证实性证据对我们来说是奖励的原因是它告诉我们自己走的路是对的，而非证实性证据暗示着我们并没有自己想象的那么聪明。第三种解释是证实性证据减少冲突和复杂性。如果我们可以暴露在那些不挑战我们现有的、系统性的、连贯一致的知识储备的信息流中，我们

的生活和决策也将变得更简单。

通过对大量决策的分析，我们就可以看出自己的证实偏差。例如，在恋爱阶段，证实偏差让我们忽视那些表明两个人合不来的信息。同样证实偏差也会制约我们的职业决定。过于注重现任工作的好处，我们就可能会一直做着一份限制自己天赋的工作，错过全新的就业机会。此外，证实偏差还会影响我们的投资决策，让我们忽视那些证明当前决策不起作用的信息。

不幸的是，研究表明证实偏差很难克服。即使最简单的对策——积极寻找矛盾的或非证实性的信息——也很难做到。即使当你把大量非证实性证据整理好给一个人，对这个人决策所起的作用也比较有限。你是真的想要寻找信息做出一个全面考量的决策呢，还是仅仅寻找信息来支持你想要做的事情？如果是前者，那么你应该有目的地寻找非证实性信息。这意味着你要准备好听到一些你不想听的话。此外，你也要尽量保持怀疑的态度直到它变成一种习惯。你还要训练自己，经常挑战自己最钟爱的观念。就像辩方律师寻找证据来证伪原告的观点一样，你要思考为什么你的观点可能是错的，然后积极地搜寻可能存在的证据来证明它们确实不对。

决策技巧

- 持有怀疑态度。
- 积极寻找与你观点背道而驰的信息。
- 思考为什么你的观点可能是错的，然后试着证明它们确实不对。

第 19 章　框定偏差：杯子是半满还是半空

第一位裁判员："谁的球、谁进攻，是怎么样我就怎么判。"
第二位裁判员："谁的球、谁进攻，看到什么我就怎么判。"
第三位裁判员："谁的球、谁进攻，我怎么判就是怎么样。"

——H. 坎特里尔[1]

下面的故事显示了框定和决策之间的关系。两个牧师嗜烟如命，他们在祈祷的时候经常会被吸烟的问题所困扰。第一位牧师问他的主教："我在向上帝祷告的时候，可以吸烟吗？"主教狠狠地回答说："不行。"第二位牧师同样问这个主教，但问题稍微变化了一些，他问："在那些吸烟的脆弱时刻，我可以向上帝祷告吗？"主教的回答是："当然可以，我的孩子。"请注意，相同的问题只是措辞改变了，主教的决定就截然不同。

框定是我们在认识事物时创建的一种心理结构。因为我们用语言沟通，而语言塑造了框定。通过改变措辞，我们改变了看待和理解事物的方式。我们可以把框定想象成摄影师所用的相机。视觉世界不仅大而且模糊，当摄影师用相机聚焦在某一处景物的时候，就形成了照

[1] 哈德利·坎特里尔（1906—1969），美国舆论研究家。

片。他们把注意力集中在想要的事物上，这是最关键的。作为决策者，当我们界定问题、考虑方案或评估可能性时，也会做相同的事情。例如，我们界定问题的方法与这个问题最终可能的解决方法息息相关。这里正好有一个实例。我的一个朋友已经失业近一年了，当他提及这个问题时，总是说“工作机会太少了”。当我听他说的时候，我得到的信息是他不知道自己想要做什么。所以我认为他的问题是“缺乏目标”。我的朋友每天寻找各种工作，发送几百份简历。由于我框定他的问题是缺少目标，所以如果我是他，我会花时间来评估自己的技能和能力，然后再试图去确定要寻找什么工作。尽管我们之间谁的做法是正确的并不重要，但是我们的行为会出现差异的原因是我们框定的选择不一样。

框定决定了在一个情形中哪些方面会被考虑，而哪些方面会被排除在外。就像照片一样，框定的坏处是会制造盲点。仅从字面上讲，框定就已经意味着把一些事物排除在外。因此，框定会限制我们看到的事物，并设立不准确的参考点。把注意力集中在特定环境下的特定方面并强调它们的同时，我们对另一些方面不予重视甚至忽视。因此框定会让我们无法客观看待事物。

你、我和整容医生看到同一张脸时，整容医生看到的是不完美的鼻子。

为什么不同的人在看待同一问题时会出现不同的看法呢？因为，我们会基于自己的经验、素养和文化等因素来框定这些问题。你、我和整容医生看到同一张脸时，整容医生看到的是不完美的鼻子。工程师和艺术家的不同素养让他们在看待世界时产生不一样的想法。与之相似，不同的文化传授给下一代不同的价值框架。英国人教育下一代

民主的价值，古巴人教育下一代社会主义的优越性，美国人注重果断，瑞典人却不这样。这些价值观塑造了我们的焦点和盲点。

一项比较著名的有关框定效应的研究显示：人们对待收益和对待风险的态度有很大的不同。当决策结果被框定为避免损失时，我们更愿意尝试风险。当框定为收获时，我们就不太愿意冒险。同样，我们对损失的反应比收获更为极端。通常，损失金钱时所产生的痛苦感比收获同样多金钱时所产生的快乐感要大得多。例如，输掉 1000 美元造成的痛苦感可能是赢得 1000 美元所产生的幸福感的两倍。不愿意损失就是我妻子不愿意投资股市的原因，因为她经常认为她买的股票可能会跌。

我们对潜在结果的描述方式会对我们的行为产生很大的影响。有研究显示，对癌症治疗结果的表述方式会影响患者的反应。如果告诉肺癌患者，手术后一年内存活的概率是 68%，他们就更愿意接受手术；如果告诉他们手术后一年内的死亡率是 32%，他们就不太愿意接受手术。在面临一个存在潜在损失的决定时，我们更愿意冒险来避免这个损失。这也证明了为什么股票下跌造成损失时我们还是不想卖出股票。我们把注意力集中在卖掉股票会造成的经济损失上，而不是集中在把这些钱投向另一只股票将会得到的收益上。20 世纪 90 年代末互联网经济繁荣时，虽然事实上很多互联网股票已下跌了 90%，很多投资者还是认为会涨回去。他们会说："Pets.com 公司的股票我是 11 美元买进的，现在虽然只值 2 美元了，但以后会涨的。"然而 2000 年 11 月份，Pets.com 公司进行清盘时，股票跌到了 19 美分。

如何框定问题对人们的反应造成巨大影响的例子并不少。例如在商业中，在你要销售贵重的物品——如房子、艺术品、老爷车——时，如果能成功地用"这是一项投资而非花费"来框定潜在客户的思路，你就更可能成功销售。当然，美国的枪支销售管理很大程度受到全美步枪协会的影响，他们辩称持枪是宪法第二修正案的"自由"。他们

成功地通过让民众认为管制枪支就是让公民丧失持枪权而影响公众的看法。

我的建议是，首先注意你经常使用的框定。你的框定强化了什么？弱化了什么？第二，确保你的框定能够合适地看待问题。我们中很多人在情感上特别喜欢某一种框定，因此想把这种框定用在所有的问题上。例如，信任别人在很多情况下都是一种合适的框定，但是在有些情况下这种框定也会导致糟糕的决策。第三，可以尝试用不同的方法重新框定问题，看看这样是否会改变你的主意。例如，我认识的一位高中老师，已经教了几十年书，他总是认为自己的学生懒惰又不负责任。当他开始教授尖子班学生大学课程内容时，这种框定让他麻烦重重。当他重新把自己的学生框定为好奇心强、志向远大时，效果就好多了。最后，通过证伪的方法来不停地挑战你的框定，想想为什么它可能是错误的。我的一个社工朋友让自己活得很累，因为她确信服务机构就是精神监狱。她坚信，服务机构通过职位描述、部门设置、规章制度限制了选择范围，最终制约了工作人员。当我让她考虑这种框定存在的缺陷时，她的观点和态度出现了改变。她越来越认为服务机构就是一种合作机制，在这里个人与团体一起合作完成共同的目标。

决策技巧

- 注意你使用的框定。
- 确保你的框定能够合适地看待问题。
- 尝试用不同的方法重新框定问题。
- 通过证伪的方法来不停地挑战你的框定。

第 20 章　易得性偏差：你最近为我做了什么

我记得东西应该就是这样的。

——T. 卡波特[①]

2013 年 5 月，美国各大报纸和各大电视媒体的头条新闻都是克利夫兰三名年轻女子消失十余年后被重新找到。这几名女孩当时被一个陌生人绑架并关了起来。在这个十多年的谜团被解开之后，媒体开始报道全国范围内的儿童失踪事件。媒体很显然是在利用父母害怕自己的子女被陌生人绑架的心理。

我使用“利用”这个词是因为父母担忧子女被陌生人绑架的恐惧是没有理由的。同样，很多父母所认为的绑架案件激增也是没有根据的。让我来分享两个事实。第一，大部分失踪的孩子并不是被陌生人拐跑的。大部分孩子失踪是因为离家出走、被亲人带走或仅仅是因为失去联系。事实上，只有万分之一的孩子是被陌生人拐走的。第二，1997 年至 2011 年间，儿童失踪案件实际上减少了 31%。与媒体的大肆炒作相反，儿童失踪并不是一个很普遍的现象。事实上，在美国每年估计有 100 个孩子被陌生人绑架——虽然是痛心的事实，但远没有

[①] 杜鲁门·卡波特（1924—1984），美国作家，代表作有《冷血》《蒂凡尼的早餐》。

成为普遍现象。14 岁及以下的儿童因自行车事故而死亡的概率还要高于被陌生人绑架的概率。最后我还想再讲第三个事实：媒体间的竞争让媒体追逐轰动效应。报纸、电视台、有线电视、美国有线电视新闻网、推特等不计其数的媒体都想争夺你的注意力。因为绑架可以吸引你的注意力，所以炒作它就容易提升关注度。

那么为什么比起十几二十年前，如今的父母更害怕子女被绑架呢？因为他们受到了易得性偏差的影响。易得性偏差让我们趋向于记住那些最容易从记忆中提取的事件——这些事件多是最近发生的、较为生动的事情。因此我们客观地回忆事件的能力大打折扣，并使我们的判断和概率估计受到影响。在儿童失踪案例中，媒体对一件事情的大肆报道扭曲了这些事情实际发生的可能性。

正如在第 3 章“做到理性很难”中所说的那样，这一现象的另一个较为显著的例子就是恐飞症。各种客观证据一致表明飞机即使不算是最安全的交通工具，也算得上是最安全的交通工具之一。死于飞机事故的概率为 110 万分之一，而死于汽车事故的概率为 5000 分之一。然而很多人都不相信这些数字，不愿意考虑它们。为什么？因为飞机从天上掉下来，乘客遇难，可以成为头条新闻。这种事故的报道和照片牢牢抓住了我们的情感，并在我们的记忆深处留下了不可磨灭的印记。在美国，每天有近百人死于汽车交通事故。然而，如果死者不是我们的亲朋好友，或是交通事故比较特殊（例如“50 辆车连环相撞 10 人死亡”）的话，这些死伤并不会影响我们的行为或未来的决定。媒体对地震、龙卷风、鲨鱼袭击、恐怖袭击等戏剧性事件的报道让这些事件更容易被记住，因此我们会认为这些事件经常发生，而事实却并非如此。

媒体对地震、龙卷风、鲨鱼袭击、恐怖袭击等戏剧性事件的报道让这些事件更容易被记住，因此我们会认为这些事件经常发生，而事实却并非如此。

理解这一偏差的关键是认识到自己是经验的产物。你的所见所闻、经历的事件塑造了你对风险和概率的感知。因为你的经历存在偏差，因此你对风险和概率的感知不一定准确。

那么这种偏差与决策有什么关联呢？因为很多人都没有客观平衡的经历，所以我们会扭曲对风险和概率的感知。我们会避免一些实际上并不那么大的风险，而忽视那些不应被忽视的风险。于是我们就做出了一些糟糕的决定，比如在旅行、保险和锻炼方面。我们不去那些异国他乡的风景区，因为我们害怕会变成恐怖袭击和绑架的受害者。经历了一次大地震后，洛杉矶和西雅图的民众疯狂地购买地震险，而事实上近期再发生大地震的风险大大地降低了。看到了 52 岁的健身教练跑步时突然死亡的新闻，就认为锻炼非常危险。

聪明的商务人士懂得如何把这种易得性偏差转化为自己的优势。保险销售员也会利用我们倾向于高估不太可能发生的事情这一事实，来推销高利润的保险产品，例如地震险、龙卷风险、火灾险和洪灾险等。那些懂得“眼不见心不想”的产品经理会投入大量资金进行产品的广告宣传，这样一来他们的产品和服务会在我们脑海中挥之不去。电影制片人同样懂得这一偏差，这就是为什么每到年末他们就会推出很多精品电影。为了争夺奥斯卡奖，电影制片人意识到在投票的时候，人们更容易回忆起他们上个月看的电影，而非 10 个月、11 个月前看的电影。同样，政治活动家也会利用这一倾向。例如，2011 年日本福岛核电站三个核反应堆发生泄漏以后，反核人士立即使用这一事件进行反核抗议示威，要求废除核能。

易得性偏差很难克服。不过，我可以给你几点建议。首先，在决策之前，不要过分依赖你的记忆来获取信息。对于一些重大的决定，多进行客观研究，收集更多数据以替代来自记忆的信息。例如，很多老板都认识到在进行员工考核的时候，他们会倾向于注重最近员工都做了些什么。为了对抗这一倾向，他们会把每一个员工的表现记录在册子上，并定期进行更新。在他们进行员工绩效考核的时候，他们就可以参考这一信息。第二点建议就是质疑你的信息。问自己这样一个问题：我有没有过分受到一些已经存在的、最近的或生动的信息的影响？最后，一个长期的应对措施就是扩展你的经历见识。多阅读、多旅行，了解更多样化的民族、更丰富的文化。你的阅历越丰富，你对风险和概率的感知也就可能越精确。

决策技巧

- 不要过分依赖你的记忆。
- 问问自己是否过分受到一些已经存在的、最近的或者生动的信息的影响。
- 扩展你的经历见识。

第 21 章　代表性偏差：没有什么成功可以复制

我不想参加任何要我成为会员的俱乐部。

——G. 马克思[①]

几年前的一项调查发现，13~18 岁的非洲裔美国人中有 66% 认为他们可以通过成为职业运动员来赚钱。但现实中，高中运动队的成员长大后成为职业运动员的概率只有一万分之一。为什么这些孩子的想法如此不切实际？

答案是这些孩子受到了代表性偏差的影响。他们评估一个事件发生的可能性是基于这个事件与其他事件或其他一系列事件的相似程度。媒体和广告商做了大量和他们有相似经历的黑人青年的报道和宣传，在这些报道中，这些黑人青年长大后成为年收入达到几千万美元的职业篮球、橄榄球和棒球运动员。因此这些孩子相信他们也可以成为职业运动员。他们这是在进行类比，并且幻想一些并不存在的相似情形。

有时候，我们都会受到代表性偏差的影响。例如，你在赌场赌过钱吗？如果你玩过老虎机、俄罗斯转盘或者 21 点，你相信模式吗？

[①] 格鲁乔 · 马克思（1890—1977），美国喜剧演员。

我相信，而且我应该更了解这一点。如果一台老虎机已经很久没有人赢了，“转机”也该到了。如果在玩21点的时候，我看到庄家有“输的趋势”，那么我会赌得更加厉害。其实我应该知道这两种游戏永远都是赌场赢得多。概率事件也不会自动调整。以前发生的事情对未来将要发生的事情没有任何影响，然而很多人却认为概率会平衡事件发生的可能性。我们相信在玩俄罗斯转盘的时候，如果前六次小球都停在黑色上，那么下一次一定会停在红色上，很多时候事实证明这种想法是错误的，但是人们还是继续这么认为。尽管从长期看，如果你抛硬币，正反面出现的概率是一样的；但是从短期看，一面连续出现5次、7次或者10次也并不罕见。

概率事件不会自动调整。以前发生的事情对未来将要发生的事情没有任何影响，然而很多人却认为概率会平衡事件发生的可能性。

由于不了解代表性偏差，几百万人遭受了投资损失。他们投资共同基金，这本身并不是一个糟糕的决策。让他们惹上麻烦的是，他们不知道选择哪支共同基金进行投资。很多人会错误地选择前几年收益第一的共同基金。他们的逻辑是什么？去年的赢家在未来还会继续赢。不幸的是，对于很多投资者来说，这种逻辑是有瑕疵的。从长期看，任何一只共同基金都会朝着所有共同基金的中间值发展。极端的表现——不管是好还是坏——之后趋向于出现一般的表现。因此，去年收益第一的共同基金今年可能表现平平，而去年收益不佳的共同基金今年可能会提升收益。对于股票来说，一些投资专家建议使用这一模式来打败市场中间值。狗股理论的支持者建议你每年年底从道琼斯工业平均指数成分股中找出10只股息率最高的股票，新年买入，一

年后再找出 10 支股息率最高的成分股，卖出手中不在名单中的股票，买入新上榜的股票。这一理论的逻辑是高股息率通常意味着较低的股票价格。从长期来看，这一策略基本上是有效的，因为极端股票会朝着中间值发展。这种做法就会让你受益。

“趋均数回归”这一现象在体育运动中更容易看到。当一名平均击球率是 0.22 的棒球运动员在一场球赛中四发四中，你觉得他在下一场比赛中也会出现这样的成绩吗？大概不会。潜意识中你知道，下一场比赛中，他更可能出现四发一中的成绩。对体育迷来说，这似乎是显而易见的结果，但是投资者却看不出类似的情况。一个很好的例子就是 20 世纪 90 年代末，数以千万计的人高估了科技股的增长潜力。他们开始相信在未来 10 年里纳斯达克市场平均每年将上涨 16%这一类荒谬的“事实”。得出这样的结论，是因为忽略了趋均数回归。

对趋均数回归的忽视从两个方面扭曲了决策程序。首先，人们并没有想到回归均值在很多情况下必定会发生。其次，即使他们承认它，也往往善于做出一些有创意的解释，例如“运气好”“运气坏”“这一次不一样而已”，等等。在美国，2006 年为了证明买进天价房是正确的决策，一些人称“房价永远不会降”，谁知房价马上出现跳水。

代表性偏差的另一个例子涉及样本量。请注意这两句话之间的区别：“接受咨询的分析师中，五个里面有三个建议投资者分配至少 80%的理财资产用于投资股票”与“对 2000 名分析师的咨询发现，1200 名建议投资者至少将 80%的理财资产投资股票”。虽然从表面上看，这两句话是相似的，但其实并不是这样。第一句话并没有告诉我们“五个里面有三个”是指 60%还是只有五位分析师接受了咨询。如果是 60%，总体样本是多大呢？第二句话为我们提供了一个更具代表性的样本，我们知道它包括了 2000 名分析师。

请记住，小样本会出现有偏差的结果。它相当于抛五次硬币，五次全是正面。这样的结果在小样本中并不罕见。但是，如果你抛 1000

次硬币，1000 次全是正面，那么你可以得出一个安全的结论——这个硬币有问题。我想说的就是在你基于一个小样本进行决策时一定要持谨慎的态度，因为它会影响你的判断。

根据相关研究，这里有几点克服代表性偏差的建议。首先，在不完全相同的情况下进行比较要谨慎。如果你的前一任恋人是艺术家，而且这个人轻率不负责任，并不意味着你刚刚认识的新恋人——他恰好也是一位艺术家——也有类似的个性。其次，牢记趋均数回归。极端的表现——无论是正面的还是负面的——之后往往会出现趋于平衡的表现。最后要知道小样本会扭曲结果。例如，不要因为有四条随机评论认为这本书好，你就急着去买这本书；也不要由于两位前客户的正面评价，就选择一个建筑承包商。

决策技巧

- 在不完全相同的情况下进行比较要谨慎。
- 极端的表现之后往往会出现趋于平衡的表现。
- 小样本会扭曲结果。

第 22 章　发现隐藏的模式：不要为随机事件赋予意义

我们必须相信运气。不然怎么解释那些我们不喜欢的人的成功呢？

——E. 萨蒂[1]

股市上涨 150 点后，分析师很快告诉我们，“低通货膨胀率和强劲的消费者信心”是推动股市上涨的原因。第二天，股市又下跌 150 点，这些分析师又跟我们说，出现这一情况的原因是“中东不稳定，以及受到沉重债务负担的影响，市场对消费者可能削减开支出现担忧”。

是不是很神奇，这些分析师在对股票市场行为的解释中似乎从来不会迷失？有趣的是，当涉及准确预测股票市场明天的走势时，他们就没有如此精准的洞察力了！

对于新手来说，他们很容易轻信这些分析师。让我给你一些建议：别听这些所谓的“专家”的了，事后“专家”毫无价值。在你报纸的商业版以及你收看的财经新闻中，一些年收入达到百万美元的分析师经常跟投资者保证每一个市场动向背后都隐藏着逻辑和理性。遮住你的眼睛，捂上你的耳朵吧，这样做说不定会为你省点钱。

---

[1] 埃里克·萨蒂（1866—1925），法国作曲家。他被法国音乐六人团尊为导师，是 20 世纪法国前卫音乐的先驱。

在处理概率事件的时候，很多人都会遇到困难。我们中大多数人都愿意相信，对于世界和命运我们还是有一部分的控制权的。（见第7章）虽然深思熟虑的决策让我们确实可以控制自己未来的一大部分，但是事实上世界始终包含着很多偶然事件。你需要接受这个事实，把偶然事件和那些遵循既定模式的事件区分开来，并避免试图为随机数据创造意义。

让我们回到股价走势。尽管短期内股票价格的变化基本上是随机的，但大量投资者或是他们的理财顾问相信，他们可以预测股票价格的走势。例如，研究人员给了一组测试者股票价格和走势信息。测试者约有65%肯定，他们能够预测股市的变化方向。实际上，这些人预测的准确率只有49%——这个概率给你的感觉是他们并不是在预测，而是在猜测。

当我们试图给偶然事件添加意义的时候，决策程序的效果就会大打折扣。就以购买彩票为例。你有没有注意到这样一件事：当一个彩票售卖点卖出一个大奖之后不久又开出了一个大奖，该售卖点就会出现哄抢的现象。此前就有一个名叫“罗伊的迷你超市”的彩票售卖点，2月的时候卖出了一张1000万美元的彩票，6月份又售出了一张8500万美元的彩票。于是很多人认为，如果我在这家超市买彩票，就会增加中奖的概率。尽管卖出一张中奖彩票完全是随机事件，很多人依然相信这里存在着内在模式——某些售卖点的中奖概率更高，然后我们就可以利用这一模式中大奖。

如果使用“命运”来解释随机事件，那么我们的决策程序受到的损害程度就更严重了。因为我们难以相信偶然事件，所以很多人会寻找合理的解释。当所有理性的解释都无法说得通时，我们就会认为是命运和运气使然（见第7章“控制向”测试）。可悲的是，一些威胁生命的疾病（如多发性硬化症和乳腺癌），都是随机事件，但是我们经常会把原因归结为命中注定、运气不好或是“神的旨意”。

由随机事件催生的最严重的扭曲是我们把假想出来的模式转化成迷信。

由随机事件催生的最严重的扭曲是我们把假想出来的模式转化成迷信。这些可以是凭空想象出来的（“如果 13 号正好是周五，那么我从来不在这一天做重要的决定”），或是从先前行为的特定模式中演化而来（“我总是穿我的幸运鞋参加重要会议”）。一些迷信的做法在体育运动员身上常常可以看到。虽然大家都有一些迷信行为，但当它们影响到日常判断或重大决策时，会让你疲惫不堪。极端情况下，一些人深受迷信的影响，几乎无法改变思维或客观地处理信息。

每个人身上都会发生随机事件，而且你根本无法预见到它们的发生（这就是称之为“随机”的原因）。所以请不要尝试去预测。你要承认，生活中的一些事情超出你的掌控。问问自己这是可以用模式解释的事情还是纯粹的巧合，请不要刻意给巧合赋予任何意义。此外，坦诚面对迷信，识别它们并对它们发起挑战。对于每一个迷信，问问自己这些问题：它是否限制我进行改变？它会给我带来任何不正常的后果吗？如果对每个问题，你的回答都是“是”，那么你已经成了一个怀疑论者。试图找出你选择继续相信这种迷信的充分原因。每次发现自己落回到旧习惯的时候，强迫自己忽略这个迷信。

决策技巧

- 承认有些事情会在你的控制之外。
- 不要试图为随机事件赋予任何意义。
- 承认你的迷信，并挑战它的有效性。

第 23 章　熟悉度偏见：不要被熟悉的事物蒙住了眼睛

最古老和最强烈的情感是恐惧，而最古老和最强烈的恐惧是对未知的恐惧。

——H. P. 洛夫克拉夫特[1]

沃伦·巴菲特和彼得·林奇通过遵循“投资你熟知的领域”这一口头禅创建了庞大的金融王朝。巴菲特拥有超过 600 亿美元的净资产，他承认，如果不了解一家公司的产品或服务，他是不会购买这家公司的。巴菲特继续购买那些他了解的公司，例如时思糖果、政府雇员保险公司、冰激凌品牌“冰雪皇后”、内衣品牌“鲜果布衣”以及伯灵顿北方铁路公司，等等。

1977 年到 1990 年，彼得·林奇经营了麦哲伦基金（原名富达基金）。他避开热炒、快速增长的行业，遵循“投资你熟知的产业”这一战略，投资被低估的股票。他很早就投资了一批优秀的公司，例如美食连锁品牌“塔可钟”、“一号码头”进口公司、包装食品和卷烟生产公司“菲利普·莫里斯”公司和咖啡甜品连锁品牌“唐恩都乐”，等等。正因

[1] 霍华德·菲利普斯·洛夫克拉夫特（1890—1937），美国恐怖、科幻与奇幻小说作家，代表作有小说集《克苏鲁神话》。

为如此，在林奇经营的阶段，麦哲伦基金成为美国排名第一的普通股票型基金，平均年回报率达到了惊人的 29.2%，是 20 年来收益最好的共同基金。

无论巴菲特还是林奇的投资决策都受益于熟悉度偏见——选择熟悉的地方、人物或事物，不选不熟悉的。当做决定时的情况与以前出现过的情况类似时，我们倾向于把之前做过的决定照搬过来。但与巴菲特和林奇相反，这种倾向可能会对你的决策结果造成显著的负面影响。它可能意味着放弃你不熟悉的资产，而这些资产可能有较高的收益，并且风险也不一定会高。虽然巴菲特和林奇在投资领域堪称天才，但是熟悉度偏见也使他们错过了苹果、亚马逊（Amazon.com）、线上拍卖购物网站 eBay、旅游服务网站 Priceline.com、在线影片租赁提供商 Netflix 以及谷歌。

当做决定时的情况与以前出现过的情况类似时，我们倾向于把之前做过的决定照搬过来。

熟悉度偏见是易得性偏差的延展（第 20 章“易得性偏差”）。易得性偏差与我们记忆深处最近和最生动的回忆重现有关，熟悉度偏见与回忆所带来的放松有关。当大脑处于紧张或是超载状态时，我们会寻找捷径。在生成备选方案和评估它们的时候，我们尤其会避免冗长的计算。

关于熟悉度偏见最详细的研究是关于投资决策的。大量的证据表明，一般的投资者倾向于投资自己熟悉的股票。这有利于美国拥有良好声誉的大型公司，但结果是投资无法多样化以及风险的增加。例如，国外股票应该属于大多数人多元化投资组合的一部分，但由于熟悉度偏见，很少有人这么做。同样由于熟悉度偏见，一个公司的员工倾向于持有自己

公司的股票。例如，60%的安然养老金计划由安然股票组成。当安然公司垮了，员工只能眼睁睁看着自己的退休金蒸发。

熟悉度偏见同样可以解释为什么消费者习惯性地购买之前买过的品牌，它甚至也可以用来预测选民可能会投票的政党。可口可乐和苹果等品牌每年要花费几十亿美元做广告，它们利用消费者的熟悉度偏见，增强消费者喝可口可乐、玩 iPad 的习惯。你也许会预测 50% 的孩子会跟他们的父母一样选择同样的政党，但是调查显示这个比例高达 70%~75%。这也证明了人们确实倾向于选择自己熟悉的东西。

熟悉度偏见也会影响我们的医疗决定。如果一种疗法以前奏效，我们更有可能选择这种疗法，即使这种疗法与现状不相关。同时我们也会仅仅因为听说过就选择知名品牌的药品，即使其他更便宜的、不知名品牌生产的药品效果相当。

如果在投资的时候选择了熟悉的事物，我们就会低估风险。因为低估了风险，我们就不能通过多样化来抵消这种风险，因而最终持有了不平衡的投资组合。如果我们熟悉房地产，就会将过多的资源投入到房地产市场。对于投资艺术品、老爷车、邮票收藏品、股票和债券也是如此。由于我们倾向于选择自己所知道的，我们就会做出一些常见的错误选择，如花太多的钱买自己公司的股票，增持单一类别的资产（股票、债券、土地等），减少不熟悉领域的投资。

为了最大限度地克服熟悉度偏见，你需要强迫自己走出舒适地带，寻找那些看似遥远或陌生的决策方案，尝试未尝试过的事物。不断审查自己的财务投资，确保它们满足你的多元化目标。

决策技巧

- 不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里。
- 寻找那些看似遥远或陌生的决策方案。
- 不断审查自己的财务投资，确保它们满足多元化目标。

第 24 章　理解沉没成本：承认错误，及时止损

如果一年前你无知，那么一致性要求你今天也无知。

——B. 贝伦森[1]

纽约市居民南希·西格尔买了一张芭蕾舞门票。在她准备出门的前一个小时，她觉得非常累，而且有点恶心。她不想走八个街区去林肯中心并在那里坐三个小时看演出。她真正想要做的是晚上蜷缩在沙发里看书，但她强迫自己去看芭蕾。她的解释是："我已经花了 120 美元买了门票，我不想浪费钱。"

这时南希做出了一个不理智的决定。这个决定受到了沉没成本的影响。如果南希理性的话，她就应该只根据未来的后果来做决定。她已经支付的票款不应影响她未来的决策。然而，她把这种不能退还的支出看成是当前的投资，事实并非如此。跟南希一样，如果你考虑未来的收益和成本，而不是过去的成本的话，那么你将会做出更有效的决策。为什么？因为今天做出的决定只能影响你的未来，当前的任何决定都无法纠正过去。

我们很多人在做决定时受到沉没成本的影响。举例来说，你认识

[1] 伯纳德·贝伦森（1865—1959），美国艺术史家，文艺复兴艺术的权威专家。

在餐馆绝不会剩菜的朋友吗？我有一个朋友，在外面吃饭时，她总是强迫自己吃完自己点的所有菜，尽管她已经很饱了。事实上，由于那些菜已经付了钱，吃完或者不吃完，跟她关系不大。你有朋友经常告诉你他们不满意目前的恋人吗？如果你问他们为什么不分手，他们可能会这样回答你："我们已经相处很久了，分了可惜。"你是否曾经坐在影院看完一部自己讨厌的电影，就因为已经付了8美元的电影票？

在一项经典的研究中，研究人员让测试对象想象自己是一家生产军用防御飞机的公司的负责人。这家公司已投资了1000万美元研究一款无法被常规雷达发现的飞机。然而，当研制到90%的阶段时，一家竞争公司开始销售一款无法被雷达发现的飞机，而且这款飞机比起自己公司正在研制的飞机速度更快、成本也更低。研究人员问作为公司负责人的测试对象，是否要继续投入剩下10%的研究经费来完成这个项目。然后，第二组测试对象也被问了这个问题，但并没有提之前公司已经投入的经费。结果显示，第一组测试对象中85%的人表示他们会完成这个项目，然而第二组中只有17%的人说他们会投资更多的钱。很显然，之前1000万美元的开支影响了第一组测试者关于是否放弃这一项目的决定。

一项对NBA篮球运动员出场时间的研究发现，篮球队的教练也受沉没成本的影响。在这项研究中，沉没成本指的是在高校进行的年度选秀排序。虽然你可能认为，理性的教练会让发挥最好的球员上场并一直让他们比赛，但选秀排序不合理地影响了这一决定。教练会给最受关注的选秀球员更多的上场时间，并让他们一直比赛，即使他们在球场上表现平平，甚至带有伤病。

这些例子的共同点就是考虑了沉没成本。当需要忽略之前投入的时间、金钱或是努力时，我们为什么会如此不理智呢？为什么我们更注重过去，而不是未来？因为忽略沉没成本会让我们看起来优柔寡断、不一致而且过于浪费。我们要挽回面子，不想承认——特别是在公共

场合——先前的决定是错误的。“我已投入太多，不能现在退出”，是我们很多人频繁使用的句子。另外，我们也想表现出一致，因为一致性是理性的一个关键因素。很多发达社会都看重一致性和持续性，因此为了给别人展现出自己好的一面，我们就“坚持到底”。最后，还因为我们很多人希望避免出现浪费，在大多数圈子里，浪费被视为一种不良的品质。

今天做的决定只影响未来，而不是过去。所以做决定时，不要注重过去的亏损和成本。

那么，认识到沉没成本后，怎样才能做出更好的决定呢？首先，要认识到今天做的决定只影响未来，而不是过去。所以做决定时，不要注重过去的亏损和成本。也就是说，要忽略沉没成本。在一段持续很久的恋爱关系中，可以问问自己：如果今天是第一次跟这个人约会，我下次还希望再见到他吗？

其次，要勇于承认错误。如果你不想承认错误，就问问自己：为什么承认一个之前犯的错误会困扰我呢？承认错误是为了知道什么时候应该适可而止。你要能区分这些情况，即坚持走下去的这条路是正确的还是一条歧途。

第三，一致性并不总是美好的品质，灵活性也可以是一种资产。如果你能客观地证明坚持下去是一种错误，那么完全可以与以前不一致。过去的决定是在过去特定的条件下做出的，它可能已经不再适应现在发生了改变的情形。以前的决定并不一定是错误的，只不过做出这一决定的先决条件已经发生变化。

决策技巧

- 忽略沉没成本。
- 承认错误没关系。
- 你并不需要总是保持一致。

第25章　有限搜索错误：不要缩减你的选择范围

一切都应该尽可能地简单，但不要太简单。

——A.爱因斯坦

托德·卢奇2004年从伊利诺伊大学毕业。他主修心理学，毕业后想继续读研究生，最终做一名心理咨询师。不过，他的爸爸鼓励他回到自己的家乡芝加哥，并继承家族的餐厅业务。托德的爸爸和叔叔在伊利诺伊州北部拥有并运营了6家麦当劳特许经营店。

毕业后，托德收拾行李回到芝加哥。他加入了家族企业，买了房子，结了婚，现在有两个年幼的孩子。托德近日回想起他十年前做出的那个决定：

"我想这几乎不算是一个决定。我爸爸说让我加入家族企业，这看起来是一件很容易的事。我知道我肯定能进公司。从15岁开始，在周末和暑假我都会帮我爸爸干活。我选择了已知的，而不是未知的。

"现在，回头看，我觉得本来可以做点什么。我本来可以读研究生。我敢肯定，我可以得到奖学金和助学贷款来支付学习和生活费用。我本来可以获得心理辅导证书，成为一名心理咨询师。我知道我会很在行。我常常在想如果没有那么快就接受爸爸的提议，我的生活可能会更加充实。但是接受爸爸的提议很容易，我根本没有想过其他的方案。"

托德决定在大学毕业后加入家族企业是一个改变生活的重大决定。不幸的是，托德并没有多花点时间和心思好好考虑。他并没有好好遵循我们在第 2 章中所描述的理性决策过程。相反，他选择限制自己的搜索范围。

证据表明，当面对复杂的决定时，我们都倾向于限制自己的搜索范围来尽量简化流程。我们大多数人在回应复杂问题时，都会把问题简化到一个容易被理解的程度。这样做是因为我们无法消化和理解优化决策所需要的所有信息。我们没有理性决策过程中所需要的充足的时间、知识和其他资源。因此，正如第 3 章中说的那样，我们会选择满足最低要求的行动方案。

在面对复杂的问题时，我们会构建一个简化的模型，提取问题的本质特征，忽略问题的其他特性。

这个过程被称为有限理性。在面对复杂的问题时，我们会构建一个简化的模型，提取问题的本质特征，忽略问题的其他特性。

那么对普通人来说，有限理性是如何发挥作用的呢？一个问题被识别后，搜索标准和备选方案的过程就开始了，但标准的列表可能永远无法穷尽。决策者会列出一个有限的清单，清单上是较为明显的备选方案。这些方案都很容易找到，而且往往是非常明显的。在大多数情况下，这些选择代表了你熟悉的标准，以及“以前尝试过并可行”的解决方案。一个有限的备选方案清单生成后，决策者就会审查它们。然而，这个审查是不全面的，因为并不是所有的备选方案都会被仔细评估。相反，决策者一开始审查的是那些与目前可行的决策相差不大的备选方案。沿着熟悉、陈旧的路径，决策者会继续审查备选方案，直到他（或她）找到一个好的方案——一个可以接受的方案。满足标

准的第一个可接受方案找到后，搜索就结束了。所以，最终的解决方案是一个满足要求的选择，而不是最佳的。

有限理性的一个有趣的特征是，考虑备选方案的顺序是至关重要的。在完全理性的决策过程中，所有的选择最终会按优先顺序列出。因为所有的备选方案都会被考虑，所以列出这些备选方案的初始顺序是无关紧要的。也就是说，每一个潜在的解决方案都得到了充分和完整的评估。但是，有限理性并不是这样。如果一个问题存在多个可能的解决方案，满足要求的选择将是决策者第一个遇到的可以接受的方案。然而由于决策者使用一个简单有限的搜索程序，他们通常会先审查那些显而易见的解决方案、熟悉的方案以及那些与现状接近的方案。与现状最接近又满足决策标准的解决方案最有可能被选中。因此，一个独具创意的方案可能是解决这个问题的优化方案，但它不太可能被选中，因为在决策者搜寻与现状相差较大的方案前，一个可接受的解决方案就已经出现了。

根据有限理性，我们可以做出几个预测。我们通过降低标准和减少方案的数量来简化复杂的决策过程，一旦找到一个满足标准的方案，我们会尽快终止决策过程。此外，我们不太可能研究与现状有差别的方案，这是因为我们会按照顺序看待解决方案。首先我们从那些与现状最接近的方案开始，在拿出真正的创新性方案前，我们可能就已经找到一个令人满意的选择了。

关于有限搜索的另一个观点是，在决策过程早期，我们很多人会大肆削减愿意考虑的方案数目。我们不太会开发出一个详尽的方案清单并投入精力去评估每一个方案，可能早早地就会把方案数量削减到一个可控的范围——往往是一个到两个。这么做的时候，我们会问自己这个方案是否满足以下三个条件：它与我的基本原则或价值观相符吗？它与我的目标相符吗？它与我实现这些目标的计划相符吗？如果一个解决方案无法满足这三个条件中的一个，我们就会将它排除。用

这样的方式来搜寻符合标准的方案，也证明了决策很少能达到理性程序要求的全面。归纳说来，有限搜索经常会把可行的决策方案的数量减少到一个或两个；这种削减在决策程序一开始就出现了，不是之后才出现的。我们还会使用是否与价值观、目标和计划相符这三个条件来减少方案的数量。

我们都容易出现有限搜索的错误。然而，这并不意味着我们无法采取措施尽可能减少它的影响。这种努力可以从保持开放的心态开始。不要过早地判断解决方案。要了解我们简化程序、加速搜索解决方案的倾向，特别是在处理复杂问题的时候。花点时间来扩大你的选择范围。即使一个方案看起来明显很完美，你也要抵抗立即选择它并结束选择程序的倾向。继续搜索，增加你的备选方案。最后，在搜索备选方案时要有创新意识。除了显而易见的方案，看看超出常规、奇怪陌生、标新立异和以前未曾尝试过的方案。你开发的方案越多、越多样化，你找到一个优秀方案的概率就越大。

决策技巧

- 不要过早地判断备选方案。
- 扩大你的选择范围。
- 看看超出常规、不显而易见的方案。

第 26 章　情感卷入错误：当时忍住就好了

不要因为一时心烦意乱就做出永久性的愚蠢行为。

——佚名

上周，雷·戴维斯的那辆丰田凯美瑞汽车的里程表达到了 120000 英里（约 19 万公里）。雷知道他应该买一辆新车了。早晚维修费用会使他不堪重负——这事他肯定想避免。

这一次，雷决定买一辆比凯美瑞更好的车。他看上了全新的宝马 428i——一辆红色敞篷车。他在一个车展上看到过，可以说是一见钟情。于是买车的前两个晚上，雷上网做了一些研究。他阅读了关于这款车的评论，查看了专业公司对它的评分。看完后，他感觉很喜欢。他还发现了一个网站，上面列出了汽车的零售价格、经销商的经营成本以及他应该支付的价格。心里有了价格信息后，他就去了当地宝马的授权经销店。在店里，他看到了四辆 428i 敞篷车——两白、一黑、一红。每辆车都有相同的配备，挡风玻璃上都贴了 57325 美元的零售标签。

雷计算了一下，经销商每辆敞篷车的购入价格为 53275 美元。根据他的研究，他估计自己应该能够以超过经销商购入价 700 美元或者低于标价 3350 美元的价格买入。讨价还价一个多小时后，雷买下了这辆新的红色敞篷车。但他支付了 56500 美元，仅仅比标价低了 825

美元。

今天上午，雷·戴维斯镇定和冷静下来后意识到这辆车买贵了，因为他让情绪影响了自己的判断。他想买红色的敞篷车，一走进经销店，他对这辆车的喜爱之情就显现出来了。与此同时，汽车销售员也利用了雷的情感——他不停地渲染拥有敞篷车的兴奋之情，驾驶一辆红色轿车的乐趣和拥有宝马的喜悦之感。经过试驾之后，雷就越发受到销售员的影响了。回想起来，由于被自己的情感冲昏头脑，雷意识到他可能多付了近2500美元。

情绪会对决策产生巨大的影响。它们不仅可以影响决策的进程，也会影响决策的最终结果（雷·戴维斯的情况就是如此）。我们都是人，我们都有感情。正如你在本章中看到的那样，我们面临的挑战是如何管理我们的情绪，把损失降到最低。

我们大多数人时常经历的情绪包括快乐、惊讶、希望、恐惧、焦虑、悲伤、绝望、愤怒和厌恶。每个人都会变得情绪化。然而有些人会让自己的情绪影响他们的决定，尤其是当他们过于激动或处于压力之下时。花一点时间回到第10章“你能控制自己的情绪吗？”去看看你的测试成绩。记住，低分表明你难以控制自己的情绪。分数越低，你越需要努力控制情绪的消极方面。

理性的决策过程应该是没有情感卷入的，我们需要做出的许多决定要求我们搁置自己的情绪。但很多人都做不到这一点。例如，一些浪漫的决策——坠入爱河、结婚、为心爱的人买一份特殊的礼物——都无法不卷入感情因素。有些决策你日后回想起来会觉得当时由情感驱动的决定是正确的，例如在争执的时候辞去一份令人受挫的工作，购买一件你爱上的艺术品，或者由于大量欠款出于无奈销毁你的信用卡。但是我们现在要讨论的情况是，情绪显然会破坏理性，并导致不愉快的结果。负面情绪会限制我们的注意力、加快决策进程并导致冲动行为。这最终会导致做出决定后的遗憾。我们大多数人都经历过这

样的情况：由于一时头脑发热，做了一个草率的决定，后来又后悔了。

负面情绪会限制我们的注意力、加快决策进程并导致冲动行为。这最终会导致做出决定后的遗憾。

一个与情绪相关的担忧就是往往为了短期而牺牲长期。这就是所谓的情感级联。我们根据当时的心情做出了一个考虑不周的决定，然后发现它创建了一个持久的模式。所以当你情绪满满想要对心爱的人说些什么或者买些你无法负担得起的东西的时候，在想到它的直接影响的同时，也想想它的长期影响。一些话说出来是收不回去的，一些事情做了之后也无法撤销。

证据表明，当情绪使我们偏离了长期目标的时候，以及在压力下或是过于激动的时候，理性最有可能被削弱。

当我们需要在重要目标之间做出艰难而紧张的抉择时，负面情绪——如愤怒、沮丧、怨恨和报复——往往就会浮出水面。举例来说，事业和家庭之间的矛盾，保持舒适生活和精打细算之间的矛盾，或是违反法律和尊重法律之间的矛盾，都可能是负面情绪的来源。当一名醉酒的司机撞死了一个无辜的孩子后，没有坐牢就无罪释放，孩子的父母可能需要极力控制自己的情绪避免采取报复措施。

近年来，很多投资者让冲动情绪遮蔽了自己的理性思维。由于一时非理性的冲动，他们在 2007 年和 2008 年买入了价格虚高的股票。然后，当市场衰落，出于恐惧和沮丧，他们又卖掉了一切。虽然没有人能够准确预测股市的未来，但有一件事是肯定的：用退休积蓄来做重要的投资，你的决定不应该建立于冲动的情绪波动之上。

情绪管理的第一步是认识到情绪会影响决定，是正面影响还是负面影响则取决于决策的类型、重要性、兴奋水平和认识水平。如果你

在第 10 章中的测试得分比较低，尤其应该警觉，不要让情绪控制你的选择。第二，你在做重大决定时，如果压力过大或过于激动，就要推迟做出决定的时间。大多数决定推迟一到两天做出并不会产生巨大的影响。第三，如果你不能推迟决定，那么向他人征询建议。跟没有情感卷入的朋友或亲戚一起讨论这个决定。第四，花点时间扩大你的选择范围。如果你能评估和权衡多种备选方案，就不太可能做出冲动的选择。最后，要一直专注于你的长期目标。在做决定时，如果你无法排除情绪的干扰，就要确保它与你的长期计划相符。这样的话，你就不太可能做出一个以后会后悔的决定。

决策技巧

- 认识到情绪会影响你的决定。
- 做重大决定时，如果压力过大或者过于激动，就要推迟做决定的时间。
- 向没有情感卷入的人征询建议。
- 扩大你的选择范围。
- 专注于你的长期目标。

第 27 章　自利性偏差：自己总是对的，错误都是别人的

做错事情时，一个人还能笑得出来是因为他觉得可以怪罪别人。

——佚名

1999 年 5 月，玛丽亚·沃克的丈夫因脑肿瘤死亡，给玛丽亚留下了一套房子和约 35 万美元的积蓄。当时年仅 33 岁的玛丽亚知道在未来的岁月里她需要用这笔钱来维持自己的生活方式。因为不知道该如何投资，她把钱交给布里翁·兰德尔——一个在美林证券工作的经纪人，同时也是她已故丈夫认识很久的朋友。作为朋友，玛丽亚信任布里翁的投资眼光。

首先，布里翁用玛丽亚的财产投资沃尔玛和 IBM 之类的绩优股。1999 年底，高科技股票的价格暴涨后，他劝玛丽亚抛弃保守股，在投资上更为激进。玛丽亚同意了他的做法。2000 年 8 月，玛丽亚的账户里全是科技股，而她投资组合的价值也在不停地增长。在不到一年的时间里，最初的 35 万美元投资已经增长到超过 50 万美元。玛丽亚享受着财富增长带来的好处。其中一只股票每个月的平均收入就超过 4000 美元。“你太棒了！”她不停地赞扬兰德尔先生。

你大概可以想象这个故事将如何发展下去。2001 年，科技股泡沫破灭。然而，布里翁·兰德尔继续鼓吹科技股的营利潜力，但这些股

票的价格不断下跌。2002 年 1 月，玛丽亚投资组合的价格已经下降到不足 76000 美元。

玛丽亚彻底崩溃了。她这么相信兰德尔先生。现在她不得不面对一个残酷的现实——她继承的大部分财产都不见了。在资产增值时，玛丽亚称赞自己把钱交给兰德尔先生的决策是正确的，然而现在他成了一个不受欢迎的人。她认为兰德尔先生应该为她的损失负责。另一方面，兰德尔先生拒绝接受玛利亚的指责。他责怪美林证券的不良建议以及玛丽亚自己的贪婪。

玛丽亚的投资经验并不是个案。1996 年至 2000 年间，科技股增长节节升高，投资者就开始吹嘘他们的专业知识，并通过这种投资来赚钱。但是，当市场崩盘，科技股最终下跌超过 75%，大部分投资者会责怪别人——他们的经纪人、不停炒作科技股的投资分析师、“捏造”自己公司账本的主管人员，甚至是降息速度不够快的美联储。

我们很容易把成功归功于内部因素，把失败归咎于外部因素。

这个股市的例子说明了人类的一个众所周知的倾向——自利性偏差。我们很容易把成功归功于内部因素，把失败归咎于外部因素。

大量证据表明我们把成功归为内部因素，如能力或努力；而把失败归于外部因素，如坏运气或概率事件。但是，当我们评判他人的时候，并不会很客气。看待别人的决定时，我们往往会低估外部因素或外部原因，高估内部因素或个人因素。因此，当我在股市赔钱时，只是运气不好或别人给了糟糕的建议。而当你在股市赔钱时，我认为是因为你做出了一些错误的决定！

归因可以帮助我们更好地了解自己和他人如何解释自己的决定。

它们告诉我们，应该警惕自己的倾向——认为他人应该对自己的缺点完全负责，而对自己更宽容。数百万的人嗜好喝酒。当一组酗酒者被要求解释自己和他人在戒酒之后又酗酒的原因时，他们想出了完全不同的解释。别人再次酗酒是由于内部原因造成的，比如缺少纪律和意志力。而自己再次酗酒，更有可能是外部因素造成的，如很多朋友在自己面前喝酒等。

我们不会客观评估自己的决策结果。我们是否愿意为自己的决定承担责任要看结果是积极的还是消极的，以及我们是在评判自己还是他人。所以要警惕，当你搞砸之后，你会倾向于把责任推给其他人或事。当你成功时，你又愿意接受这种功劳。这两种反应会让你陷入困境。不管你的决策能力多高，毕竟人无完人。超出我们控制范围的因素可能会导致意外的负面结果。我们需要小心，不应该过多地为自己的成绩邀功。

此外，因为我们并不擅长评估决策结果的成因，所以要经常吸取以往的经验和教训。我们变得过于自信，当获得一连串成功的时候，我们会认为自己拥有更强大的控制权，但事实可能并不是如此。对于最终结果与想象不同的决定，我们可能不愿意接受这种责任。

我们如何掌控自利性偏差呢？首先，我们要意识到这一倾向。注意不要过于自大地认为从过去的成功就能推断出未来的成功，或者是在自己遇到挫折时责怪别人。你可能并没有你想象的那样聪明和幸运。第二，练习挑战自己固有的倾向。例如当事情进展顺利的时候，问问自己：是什么偶然因素助成的？当事情进展不顺利时，问问自己：我自己做了什么会导致这样的结果？

决策技巧

- 注意自利性偏差。
- 挑战错误归因的固有倾向。

第28章　适应性偏差：成功的喜悦和失败的痛苦都是短暂的

认为钱能买到幸福的人，其实都不太有钱。

——D. 格芬[①]

我的一个朋友曾经一直谈论要买一块百达翡丽的手表。每当我们路过一家高档珠宝店，他都会走进去看看那里的百达翡丽手表。所以如果他花22000美元买一块这样的表，我想我并不会感到惊讶。他的公司已经上市了，而且他的股票现在已经价值数百万美元。他告诉我："我心愿单上的第一件事就是去买我梦想的手表。"

几个星期前，我碰到了这位朋友。他的"梦想手表"买了已经将近两个月了。当我问他喜不喜欢它时，他说："斯蒂芬，这就是一块手表而已。它戴在我的手腕上，告诉我时间。我曾经想象它可以改变我的生活。而事实上，那些年我幻想戴上这块表的乐趣比我现在真真正正拥有它的乐趣多得多。"

我的这位朋友受到了适应性偏差的影响。这意味着对于新事物无论多么热衷或兴奋，我们的新鲜感都会随时间的推移而减退。新东西

[①] 大卫·格芬，美国商业巨头、电影制片人、唱片制作人和慈善家，梦工厂电影公司的三位创始人之一。

带给我们的喜悦不管是什么都很难维持很久。同样地，挫折后的失落感也不会持续很长时间。不幸的是，决策者往往会忽视这一倾向，所以我们的预测经常不太准。错过升职机会后出现的失落感，以及遇到可以厮守一生的爱人时产生的愉悦心情，我们觉得它们会持续很久，事实上可能并非如此。

认识适应性偏差的一个最好的例子是彩票中奖者的反应。一般人认为，赢得了数百万美元的彩票大奖将永久改变他或她的生活。但研究表明，事实常常并非如此。一个著名的案例比较研究了伊利诺伊州22名彩票中奖者和22名非中奖者的幸福指数。正如预期的那样，在彩票中奖后，中奖者的总体幸福指数飙升，但几个月之后就回到了获奖前的水平。换句话说，很短的一段时间后，彩票中奖者的幸福指数与未中奖者没有太大的区别。事实上，一些彩票中奖者的“好运气”最终使他们陷入凄惨境地的故事也不是没有。

适应性偏差告诉我们，从长远来看，我们的幸福感趋于回归到正常状态。我们每个人都有一个基本的幸福标杆。愉快和不愉快经历的影响都会随着时间的推移而消散，然后回归到原来的基准水平。“胜利的快感”是短暂的，“失败的痛苦感”同样如此。所以当幸福发生后，我们并不会像当时想象的那样一生快乐，对于痛苦也是如此。

“胜利的快感”是短暂的，“失败的痛苦感”同样如此。

适应性偏差为你如何最大限度地从决定中汲取乐趣，并尽量减少失望提供了宝贵的见解。你要认识到新奇感会消退。不管你当时是怎么想的，你对好结果和坏结果的反应都不会持续很长时间。这就给我们带了四点建议。首先，你可以通过专注于新鲜的和暂时的乐趣来增加你的幸福感。选择四个三天的假期而不是一个两周的假期。尝试新

的餐厅、新的度假胜地以及新的娱乐设施。第二，慢慢享受乐趣。如果一样东西令人愉快，那就慢慢享受它来延长你的快乐感。我喜欢写作，所以如果一本书可以用四五个月的时间来完成的话，我会特意延长到一年。三是加快完成不愉快的任务或活动。与直觉相反的是，拖慢一些不愉快的事情并不会减少不愉快。你可以通过快速撕掉创可贴而不是慢慢撕掉它来增加你的幸福感。如果你发现改造厨房让你感到很麻烦的话，挤出时间，赶紧做出决定，好让你专注于其他愉快的事情。最后，当你享受一段愉快的经历时，你是不是会避免休息；而当你面对一个不愉快的任务时，你又会增加休息的时间呢？我们很多人都会这么做。可能与你想象的不同，研究表明如果中断一个你正在享受的愉快经历，反而可以增加幸福感。同样地，中断不愉快的经历反而会使你更加不悦。所以你可以通过中断愉快体验来延展幸福感。

决策技巧

- 认识到新奇感会消退。
- 不断地尝试新鲜的和暂时的乐趣。
- 慢慢享受令你愉快的活动。
- 加快完成不愉快的活动。
- 中断一个愉快的经历能令你更快乐。

第 29 章　后视偏差：人人都是事后诸葛亮

事后聪明是一种精确的科学。

——G. 贝拉米[①]

达伦和珍妮第一次去法国。在巴黎度过一星期后，他们租了一辆车，开始了为期五天的卢瓦尔河谷游。达伦同意只要珍妮导航他就开车。带上几张地图和她的英法词典后，珍妮开始策划路线。但是，离开巴黎不到一个小时，夫妻俩就找不到去第一站蒙特里夏尔的道路。他们在一个休息站停下车，一起研究地图。但是并没有取得太大的成功。珍妮认为他们应该走 N20 公路，达伦却不这么认为。“这些地图标得不清楚，”达伦说，“我不知道。也许我们走标着 N152 的道路会更好。”不过，珍妮坚持要走 N20 公路。达伦最终默许，他们采取了珍妮的建议。一个半小时后，他们终于到了蒙特里夏尔。他们在酒店入住的时候，达伦告诉酒店员工他们中途迷路了，然后沿着 N20 公路开了很久才到。酒店员工随后解释说，如果走 N152 公路，只要一半时间就能到。达伦随后对着珍妮感叹道：“我就知道！我告诉过你，N152 公路才是正确的路，但你就是不听我的。”珍妮摇摇头，小声

[①] 盖伊·贝拉米，美国当代幽默小说家。

嘀咕道："是啊，达伦，现在你肯定了。但几个小时前你可不是这么肯定的！"

达伦刚刚表现出了后视偏差。这种倾向让我们在得知事件的结果后，错误地认为我们在事前本可以准确预测事件的结果。当事情发生，我们有了对结果的准确反馈后，似乎很善于总结性地认为出现这样的结果是显而易见的。对于大范围的活动更是如此。举例来说，更多的人似乎在超级碗[①]结束之后更加肯定比赛的结果，而不是在比赛前一天。

当事情发生，我们有了对结果的准确反馈后，似乎很善于总结性地认为出现这样的结果是显而易见的。

如何解释事后聪明的倾向呢？在发现事件的最终结果之前，我们显然不擅长回顾不确定事件会出现的方式。另一方面，用后来知道的事实来重建过去的情景，我们似乎相当在行。所以后视偏差似乎是选择性记忆和重构先前预测的能力共同作用的结果。

一个有关克林顿弹劾审判的实验可以解释后视偏差是如何运作的。34 名学生被要求在以下 4 个时间点估计克林顿会被判定为有罪还是无罪：（1）判决前 22 天；（2）判决前 3 天；（3）判决后 4 天；（4）判决后 11 天。对这 4 个时间点上学生的反应进行比较后会发现，学生的估计随着时间的变化而改变。判决后 4 天，学生正确地回忆说，他们对克林顿被定罪可能性的估计随着时间的推移而变得更为准确。然而，一个星期后，他们错误地认为，自己一直都坚信克林顿不会被定罪。换句话说，学生们改变了早先的估计，使其能够更准确地匹配

---

① 美国国家美式足球联盟的年度冠军赛。

最终结果。

后视偏差会削弱我们向过去学习的能力。它让我们认为自己很善于预测，还会让我们过度确信未来决策的准确度，而事情可能并非如此。例如，如果你的实际预测准确度只有40%，但是你却认为是90%，那你很可能会出现过于自信的错误，从而降低质疑自己预测能力的警惕度。

如前面一些章节中所指出的那样，如果能够认识这些错误和偏见，通常就可以显著地减少它们。不幸的是，这似乎对后视偏差不起作用。我们的选择性记忆和重塑过去的能力实在是太强大了。那么，有没有什么可以做的呢？答案是肯定的。减少后视偏差的最有效办法就是让自己考虑使某一特定事件产生不同结果的其他原因。举例来说，如果你曾预测克林顿会被无罪释放，那么尝试思考一下他会因为什么原因而被定罪。通过审查不同的结果来不断挑战自己，你能减少事后聪明的倾向。请记住，如果你只看到事件为什么会出现目前结果的话，往往会高估这一结果的必然性，并大大地破坏从错误中学习的机会。

决策技巧

- 仅仅认识到后视偏差不足以减轻这一偏见的影响。
- 让自己考虑使某一特定事件产生不同结果的其他原因。

第四部分

高效决策的12条建议

- 没有目标就没有有效决策
- 有时，什么都不做是最好的选择
- 选择不做决定也是一种决定
- 当下的决定将严重限制未来的决定
- 人生很长，可关键的决定就那么几个
- 高效的决策者知道什么时候适可而止
- 给自己的选项，不要超过六个
- 纠结于过去的决定只会浪费你的时间
- 成功人士懂得冒险
- 是人就会犯错
- 经验可以改进策略，但是……
- 你所属的文化决定了你的决策风格

第30章 没有目标就没有有效决策

如果你不知道要去哪里，每条路都将是死胡同。

——H. 基辛格

迪伊·摩尔对自己新发现的决策技巧颇为自豪，她的丈夫也一样。例如，在餐厅的时候，迪伊不会再花15分钟以上的时间来考虑自己要吃什么，以前这会让跟她一起吃饭的人抓狂。迪伊认为她能够更快做出新决定是因为她能够注重目标。“我知道这听起来很愚蠢，”迪伊说，“但我意识到我的问题是在走进餐厅之前都没有想好要吃什么。所以，我觉得我必须认真查看菜单上的所有菜。”全新的、以目标为导向的迪伊这样形容她更改后的点菜方式：“现在，当我去一个地方，我会提前考虑想吃什么和不想吃什么。所以，我可能会说‘我不想吃牛肉或鸡肉，但我想要吃辣的’或者‘我想要吃清淡的，多一点蔬菜’。这种方法可以让我快速剔除菜单上的大多数菜。”

迪伊已经认识到职业和财务顾问鼓吹了几十年的事情——要有目标！如果没有明确一贯的目标，在及时做出合理的决策方面就会遇到麻烦。此外，当你看到一些人似乎无法做出一致的决定或者在做出决定之前似乎要想很久，这往往是因为缺乏明确的目标。无论是一个简单的决定，比如在餐厅点菜，还是一个重大的决定，如选择一个职业，

无法明确目标几乎总会产生令人失望的结果。

理性意味着一致性，一致则需要明确的目标。我的一个朋友在过去十年里做过六份不同的工作。他在零售商店卖过手机，举办过培训讲座，在一所高中做过代课老师，甚至还修过相机。46 岁的他拥有英语专业本科学历和美术专业硕士学位，但他显然迷失了自己。他告诉我，他不知道自己想要做什么。他甚至不知道自己擅长什么。因为他没有明确的目标，很多工作，即使是一些勉强合格的工作，他都会去试，因此浪费了大量的时间。与此同时，他飘忽不定的职业生涯已经无法吸引潜在的雇主。在一个重视目标和一致性的社会，我的朋友缺乏清晰的职业路径，这已经开始阻断他的就业机会。

无法事先计划是有效决策的最大绊脚石。

无法事先计划是有效决策的最大绊脚石。大多数人似乎很难看到长期的后果。当涉及财务决策时，这种倾向可能是最明显的。正如第 15 章中所说的那样，人们发现自己很容易刷爆信用卡，因为他们无法看到立即满足自己的欲望会对未来产生的长期影响。许多人不想为退休后的生活储蓄。这样的结果是，大部分人患上了“彩票心态”。他们把未来寄托在彩票中奖、在股市大赚一笔、继承一笔财富或者赢取巨大的法律赔偿上。

我们所有人都习惯偏向于已知。在评估方案时，我们往往会更重视具体而生动的方案，忽视那些无形的、模棱两可的方案。比较一下马上吃到甜甜圈的诱惑和长期减肥的效果。这种倾向再次说明了我们为什么需要目标。没有目标，我们往往会变得目光短浅，重视那些有相对确定结果的方案，而低估那些有长期后果的方案。

为什么我们在制定和坚持目标时麻烦重重？答案是存在矛盾。在

纯粹理性的决策过程中，矛盾是无关紧要的，仅需假设我们会选择提供了最高价值的方案。在现实世界中，我们往往由于矛盾很难做出决定，提供最高价值的方案不一定是显而易见的。举例来说，我们如何权衡成本和利益、风险和价值、即时的满足和未来的不适？如果一个备选方案在每个重要的方面都优于其他方案，那就不会有矛盾，决策也更为容易。但是，这样的情况很少。例如，潜在的配偶并不是完美的。你会考虑约会对象的个性、智力、外貌、兴趣、价值观、经济条件等相关标准。然后，决定哪些标准比其他标准更重要，再做出权衡。目标越清晰，化解矛盾和进行权衡也就越容易。就因为没有目标，我的朋友很难做出职业选择。如果在寻找配偶方面没有目标和重点，那么看起来谁都可以。

如果不知道自己想要完成的任务，那么做出合理的决策即便不是不可能，也会是非常困难的。所以，你需要知道自己的目标和偏好。你可以从评估自己的价值观和优先项开始。什么是重要的？考虑的时候要避免受到社会压力和社会规范的影响。尝试做自己，看看什么让你快乐。例如，即使每个人都说，成功意味着拥有一幢坐落在几亩地上的大宅，这也并不意味着它就是你对成功的定义。在市中心的一栋公寓也可能会让你幸福，因为它可以让你享受城市生活和出行的便利。当你认识到自己的价值观和优先项后，你就知道了自己的目标。一年后你希望在哪里？ 10 年后呢？ 30 年后呢？在确定目标时，越清晰、越具体，你就越容易评估正在做的决定是否能让你实现这些目标，同样，剔除那些使你远离这些目标的选项也会更容易。最后，定期检查你的选择与目标是否一致。你不想偏离朝着目标进发的轨道，要做到这一点，你需要检查你的决定是否一直让你更接近自己的目标。

决策技巧

- 了解你的价值观和优先项。
- 认识你的目标。
- 检查你的选择是否与目标一致。

第 31 章　有时，什么都不做是最好的选择

什么都不要做，站在那里！

——M. 加贝尔[1]

托德和吉姆是兄弟。30 岁出头的时候，他们对股票都有着强烈的兴趣。除此之外，他们的性格截然不同。哥哥托德是一个冷静镇定的人，吉姆则是一个“野小子”，个性激进且爱冒险。毫不奇怪，他们对一件被描述为“八月大屠杀”的事件的反应也毫不相同。

2011 年 8 月 8 日，道琼斯股票平均价格指数下跌了 634 点，即 5.5%。两天后，指数又下降了 519 点，即 4.6%。股票市场就像一个自由落体，投资组合价值锐减。托德和吉姆的损失都很大。吉姆的做法是打电话给财务顾问，卖掉自己所有的股票。由于害怕出现更大的损失，吉姆做了一件每一位金融专家都认为不应该做的事——惊慌失措。尽管托德的损失也不少，但他认为现在还不是卖的时候。他虽然希望能预测到这次下跌，并在几个星期前就卖掉，但也认为事情既然已经这样，他就应该等到心情平静的时候再做决定。

往后推 18 个月。2011 年 8 月大幅下跌后，股市开始复苏。到

[1] 马丁·加贝尔（1912—1986），美国演员，导演，制作人。

2013 年 2 月，市场反弹了 31%。托德的投资组合不仅全部收回了先前的损失，还赚了很多钱。另一方面，看着股市的反弹，吉姆多么希望他那个时候也能坐等，而不是惊慌失措。他的恐慌让他损失巨大。

有时，什么都不做是最好的决定。那么在哪些时候该这样呢？什么都不做与我们在第 14 章中所说的拖延症又有什么区别呢？首先让我们来回答第二个问题。

你还记得，拖延是一个推迟做事的普遍倾向。这是指想要做一些事情，但行动却是相反的——刻意去拖延。与此相对，什么都不做是一个积极的、有计划的努力，以避免发生改变。

决策理论很显然更倾向于改变，而不是惰性式的一成不变。在大多数情况下，害怕或避免改变的决策者会被看成是消极的决策者。事实上，大量证据表明，人类有一种不去改变事物的固有倾向，而这可能意味着失去机会甚至更糟的情况。如果一头鹿驻足凝视着迎面而来的车头灯，那么它的结局往往是死亡。不过，在这里我们所关心的情景是什么都不做才是首选的“行动”。

在什么时候什么都不做可能是首选策略呢？我们认为以下四种情况可以适用。首先是当你情绪高涨时。正如我们在第 26 章中所说的那样，当我们的理性受到恐惧、愤怒、喜悦或一些类似的情绪影响时，我们会出现决策失误。第二是在危机时期。当一位医生建议你做手术时，去咨询另一位医生是一个回避马上决策的优良策略。第三种情况是当你缺乏信息的时候。如果没有足够的信息来判断其他方案是否更好时，坚持不变是个不错的选择，因为你其实是在用已知来替代未知。最后，如果你在做决定时感到压力很大，那么适时放下这个决策。平静的时候回过头来看，压力下做出的决定往往会产生相当多的遗憾。

平静的时候回过头来看，压力下做出的决定往往会产生相当多的遗憾。

最近美国退休人员协会杂志上的一篇文章写道，在面对展会上推销员推销分时度假[①]的时候，什么都不做是首选。这是因为在此种情况下出现了三个警示点——情感、信息缺乏以及受到压力。听了 90 分钟的推销后，作为回报，他们会为你提供一些免费的东西，例如免费用餐或是度假酒店的免费住宿。这些销售人员受过培训，让你“现在就采取行动”，他们已经学会了如何反驳你的保留意见。他们会玩弄你的情绪。他们希望你在合理地计算出分时度假其实是一个经常性费用支出的金钱陷阱之前，就能在虚线上签名。他们当然不希望你做功课，因为你将了解的事实是绝大多数分时度假的业主不会以接近他们购买的价格出售自己的客房。完全没有必要为了几年为期一周的休假就“投资”2 万美元，在 eBay 或是 SellMyTimeshareNow.com 上相同的服务用几分之一的价格就可以得到。这就是一个典型情况，行动可能导致严重的遗憾，而什么都不做才是正确的决定。

我们的结论是要认识到，尽管社会和媒体钟爱变化并瞧不起维持现状的人，但有的时候维持现状才是首选。

决策技巧

- 选择维持现状可以是一个有效的行动。
- 情绪高涨、危机时刻、缺乏信息或者受到压力时，什么都不做可能是最好的选择。

---

① 一种休闲度假方式，即把酒店或度假村的客房按 10 至 40 年甚至更长的期限，以会员制的方式一次性出售给客户，会员可每年到酒店或度假村住宿 7 天。——译者注

第 32 章　选择不做决定也是一种决定

没有什么问题重大和复杂到无法逃避。

——C. 舒尔茨[1]

“时间都去哪里了？”辛迪·汤问道，“感觉就像是我昨天才刚从学校毕业，成为了一名眼睛护理中心的验光师一样。岁月流逝，旧同事辞职了又来新的。我偶尔想过寻找其他工作，但我从来没有真正这么去做。所以，就这样，我在这里度过了整个职业生涯。

“我刚刚从第 25 届大学校友聚会回来。大四那年的室友苏已经换了三份工作，在五六个不同的城市生活过。我的几个联谊会的姐妹已经做过十几份不同的工作，还升了职。整个经历让我怀疑，难道我做错了什么？我错过了机会吗？我害怕改变？”

如果就像在前面的章节讨论过的那样，维持现状可能是一个有效策略的话，那它还有一个推论：维持现状就是一个决定。

如果辛迪·汤有错，那错就在不作为。她从来没有意识到，决策过程不仅仅局限于涉及变化的活跃选择，什么都不做也是决定！这是一种维持现状的决定。而在汤女士的这个案例中，她不寻找其他工作，

[1] 查尔斯·舒尔茨（1922—2000），著名漫画家，创作了史努比系列漫画。

不谋求升职的决定跟她朋友积极的职业决定一样塑造了她的职业生涯。在前面的章节中，我们了解了为什么你可能什么都不想做。在本章中，我们来了解一下什么都不做的影响。

你可以通过以下两种途径中的任何一种来维持现状——主动和被动。你可以理性地评估目前的情况，确定你的选择，仔细查看这些选项的优势和劣势，并得出结论：没有新的替代方案优于你目前正在采取的方案。这种积极的方式与理性决策完全一致。然而我们这里关注的是被动的做法，你遵循当前方案的原因是没有考虑其他的选择方案。

没有经验的决策者可能会陷入无为的陷阱。对于发生这样的事情有几种解释。第一种是害怕改变。对于很多人来说，无论现状多么糟糕，至少它是一个已知的环境。改变会夹杂一种未知的成分，它可能会令许多人害怕。第二种可能的解释是满足现状。许多决策者并不能积极地做出决定，这是因为他们没有改变的动机。第三种就是懒惰。什么都不做的阻力是最小的。这样的人往往杂乱无章，很难愿意为了一个理性的选择而费时费力。第四种解释是没有意识到需要改变。什么都不做是因为他们从未公然考虑过追求不同的道路。

历史上充满了很多失败的决定，这些决定失败的根源就是消极无为。

历史上充满了很多失败的决定，这些决定失败的根源就是消极无为。例如，在 20 世纪 30 年代，美国眼睁睁地看着德国不断加强自己的战争能力。到美国决定采取行动的时候，第二次世界大战的中坚力量早就已经出现。在 20 世纪 80 年代沃尔玛快速扩张时，一些当时的主要零售商并未注意到，也未采取行动。等到他们想做些什么的时候，已经太晚了。沃尔玛已经抢走了他们的大部分客户群。一些连锁书店

由于坚持原有的零售策略，并没有看好互联网的作用，不在乎电子书和电子阅读器的兴起，最终被迫倒闭。与此同时，亚马逊通过更方便的在线购物网站来提供书籍，并积极推动Kindle电子阅读器来争夺客户。

适用于国家和公司的同样也适用于个人。尽管通过采取积极的行动，我们或许可以让事情变得更好，但我们更愿意坚持原来的道路。我们继续吸烟，因为我们从来没有直面禁烟。我们从来不买人寿保险，因为我们从来没有认真考虑它可能带来的好处。我们从来不做健康检查，不是因为我们故意避免去看医生，而是因为我们从来不把它当成一个要做的决定。

那么该如何应对不做决定呢？第一步是要意识到这一点。你不能通过无视它们来避免做出决定，这样做会让这个决定一直跟着你。可能目前这条道路就是你想要走的，但是精明的决策者能够认识到维持现状跟改变一样是要付出成本的。此外，你还需要直接挑战现状。仅仅认识到什么都不做也是一种决定是不够的。偶尔你也需要证明为什么你不该追求其他的道路，而是继续目前的道路。你对目前的工作满意吗？这样的感情是你想要的吗？你有什么习惯会让你的生活不太舒适？你过去的选择是不是就是你今天会做出的决定？如果你不去面对，那么你不可能改善你的生活。为了确定这一点，你必须做出积极的决定。请记住，在理性决策过程中（见第2章），第一步就是识别并定义问题。所以，你需要找出现状的不足，如果不是特别明显的话，可以把它们当成一个问题来解决。有趣的是，研究表明，在短期内人们可能会后悔做决定，但从长远来看，不做决定的遗憾更多。最后，考虑不采取行动的代价时，我们通常只注重与变化相关联的风险。如果你能注意到无所作为的风险，那么就不太可能会陷入不做决定的状况。

决策技巧

- 什么都不做是一个维持现状的决定。
- 经常问问自己为什么不抛弃当前的道路，追求另一条途径。
- 考虑无所作为的成本。

第 33 章　当下的决定将严重限制未来的决定

一个不争的事实是，你的所有知识都是关于过去的，你的所有决定都是针对未来的。

——I. E. 威尔森

两年前，茱莉买了一只小狗。之前一段时间她一直在谈论养狗的事情，现在她终于买了一只。她的狗名叫加思，是一只金毛犬，现在体重将近 100 磅，它成了茱莉的好伙伴。但慢慢地，茱莉了解到养狗也有缺点。她不得不花 1200 美元在她的小后院修了栅栏。因为加思喜欢嬉戏玩耍，茱莉就要定期带它去公园。每隔几个月，茱莉还要找时间帮加思做美容。加思偶尔身体不舒服时，茱莉还要带它去看兽医。此外，由于茱莉经常出差，她必须聘请保姆照看加思或把它寄养到犬舍。

茱莉的经验表明，决定不是孤立的。买加思的这个决定启动了一系列未来的决定并限制了其中的一些决定。几乎你做出的每一个决定都受到它之前决定的限制，并制约你今后的决定。也就是说，现实生活中的决定是彼此关联的。

正如在第 2 章中所描述的那样，理性的决策过程过于简化，因此无法捕捉到这种联系。理性的过程是分离的、封闭的。它假定每个孤

立事件的决定都有一个明确的开始和明确的结局，但是现实并不是这样的。茱莉如今的出行决定会受到她两年前买狗决定的影响。但是我们很多人无法把握这些选择之间的关联性。我们做出决定，就好像它对未来的决策没有影响一样，这是错误的。今天的选择是过去选择的结果。认识到单一的决定指向一系列决定会对你有帮助。每一个决定都会收到来自之前决定的历史包袱。它是无法在真空中存在的，它具有上下文，每一个现在的决定都将限制未来的决定。

现实世界中的决定是环环相扣、互相连接的。

能够证明每一个决定实际上都是系列决定中的一部分的例子并不少。例如，在政治舞台上，美国总统贝拉克·奥巴马的经济和外交政策在很大程度上受到了小布什、老布什、克林顿、卡特、里根以及几十年以来前任总统决策的影响。在阿拉伯世界和以色列的冲突问题上，目前的谈判必须回溯到 20 世纪 40 年代甚至更早的决策上去。

茱莉买狗的决定引发了一系列额外的决定并限制了一些其他的决定。与此类似，重大决策可能对你以后的决定形成巨大的限制并极大地改变你的生活。我的一个朋友从北达科他州的威利斯顿搬到华盛顿特区。此后，她不断地抱怨与男人约会很难。威利斯顿的男女比例达到了 2 ∶ 1，但是华盛顿的男女比例大约是 4 ∶ 5，因此很显然她搬家的决定限制了她现在的社交生活。抽烟、不上大学、选择你的第一份全职工作、选择配偶、生孩子或者买房等都是重大的决定，它们会限制你未来的选择。

理性要求在行动之前仔细考虑你的决定。但在这里，我的观点更进一步：要想长期保持理性，需要在“上下文”中考虑你的决定。过去做出的决定就像是鬼魂一样，不断困扰着你当前的选择，所以你今

天的决定将影响和制约你明天的选择。一个决定在某一时刻看起来似乎无关紧要，但是可能会在未来困扰你好多年。例如，你选择哪个大学专业看似无关紧要，但它很可能会决定你得到的第一份工作会是什么，而这将决定你在哪里生活、赚多少钱甚至和什么样的人做朋友。同样，估计没有人会认为选择配偶是一个小决定。我的一个女性朋友完全明白这一决定的影响。她曾经对我说：“一个女人跟谁结婚将决定她在哪里住、房子有多大、在哪里购物、主要与哪些人做朋友、如何度过晚上、去哪里休假、她的孩子上什么样的大学，甚至她会被埋在哪里，等等。”

做决定时要看“上下文”。你可以通过向前看来改善你的决策，以确保当前决策符合你的目标。向前看，看看今天行动的未来后果。这样做，你会降低忽略或限制未来机会的可能性。因为今天的决定将影响和制约未来的决策，你需要评估今天的决定是否适合你的未来。你要确保正在做的事情与你一个月后的目标、一年后的目标、十年后的目标，甚至更远的目标相一致。

决策技巧

- 在上下文中考虑决定。
- 展望今天的行动带来的未来后果。
- 把现在的决定与未来的目标联系起来。

第 34 章　人生很长，可关键的决定就那么几个

人生道路上会有成千上万条分岔，其中几条分岔非常大——这就是那些值得你深思的时刻，领悟真谛的时刻。

——L. 艾柯卡[①]

迈克很烦，他急切地想要一台大屏幕电视机。他的大多数朋友都有一台。现在到了该买的时候了。根据在他朋友家看体育赛事的经验，迈克确信他至少要买一台 42 英寸的电视机。

迈克周六用一下午的时间逛了几家电器商场。电视机的尺寸从 42 英寸至 65 英寸都有，类型有平板电视、等离子电视、前投影机和背投影机。品牌有索尼、松下、三菱、JVC、LG、飞利浦、三星、夏普和东芝等等。面对这么多选择，迈克不知如何是好。他跑去图书馆看专业杂志上关于这些电视机的消费者报告，然后又上网查看用户评论。他读得越多，就越糊涂。花了三个周末 20 多个小时琢磨自己的选择之后，迈克决定等待。“这是一个重大的决定，我不想犯任何错误。面对如此海量的信息和众多的选择，我不知所措。我要花一些时间仔

---

① 李·艾柯卡，先后任福特汽车和克莱斯勒汽车公司总裁，在担任克莱斯勒总裁期间成功将公司扭亏为盈。

细想一想。”

迈克推迟购买新电视的决定并不存在任何内在的错误。然而，他的困境给我们提供了一个机会去思考，这个决定对于他自己是否真的那么重要。很多人似乎弄不清楚哪些决定真的重要，值得认真分析，哪些虽然看似很重要，实际上却并非如此。

怎样检验决定的重要性？一个决定对未来的影响越大，它的重要性也就越大。一个将塑造你未来 20 年生活的决定肯定比影响力只能持续几个月的决定更重要。

让我们回到迈克购买新电视机的决定上。你认为电视机将影响他 15 年还是 20 年的生活？大概不会。像大多数电子产品一样，大多数人会在十年之内买新的。如果迈克错误地购买了一台令他后悔不已的电视机，这种长期影响也是相对较小的。不同品牌的电视机在画面质量上的差异相对较小，迈克的生活质量也不太可能因为他选择了 42 英寸的电视机而非 50 英寸的就受到很大的影响。

买一辆新车的决定呢？它重要吗？我们中大多数人每隔五六年就会换一辆车，所以选什么车的长期影响也不大。但是，如果你买了这辆汽车，以后再也不会买新汽车的话，那么对你来说它可能是一个重要的决定。

重要决定的典型例子有哪些呢？什么样的决定因为会改变生活，而需要进行全面细致的考虑？辍学、生孩子、吸毒、做一份没有上升空间的工作，要知道这些都可以改变你的生活。另外请注意，对于很多人来说，这些决定往往是一瞬间做出的，你并没有对它们的长期影响做过充分的思考。

当你 70 或 80 岁的时候，回首那些塑造你生活的关键决策，你也许不太可能会想到选择一台电脑、一辆车或者一个度假胜地。然而，许多人花大量的时间去担心和分析类似的决策，却花很少时间去注意那些真正关系重大的决定。有些人经常被小决定困扰。他们认为，每

一个决定都非常重要。在商业中，我们把这种情况称为“分析瘫痪”。事实是，你没有足够的时间和精力去优化每一个决定。如果不区分关键决定和其他决定的话，反而会忽视真正重要的决定。

如果不区分关键决定和其他决定的话，反而会忽视真正重要的决定。

不存在一个对所有人都通用的标准来确定哪些决定是重要的。一些选择——例如退学或者成为家长——可能对几乎所有人来说都会改变生活，但我们每个人都要辨别那些对自己来说独具重要性的决定。

虽然我还没有发现任何正式的方法来帮助你识别重要的决定，但我认为某些决定的重要性跟你的年龄相关。下面这些重要决定，我按年龄进行了分类。这些决定，如果不仔细考虑的话，可能会对你的生活产生负面影响：身体不好、财务困境、孤独、无聊、家庭关系破裂、自卑或是缺乏终身成就等。请记住，下面这些概括并非适合所有人：

- **十几岁：**开始吸烟、吸毒、退学、结交“不良”朋友、不负责任的性行为、生孩子、鲁莽驾驶；
- **二十多岁和三十多岁：**做一份“没有未来”的工作、没有习得有用的技能、结婚、未能制订一个长期的理财计划（包括开始储蓄退休金）；
- **四十多岁和五十多岁：**跳槽、变得很胖、避免常规体检、做手术、未能发展多样的兴趣爱好；
- **六十多岁及以上：**未能规划如何过退休后的日子，未能合理应对高血脂、高血压等疾病。

总之，我认为任何决定都不是等同的。你需要为自己确定哪些决

定是重要的，哪些不是。然后，你需要花更多的时间和精力在那些重要的决定上。

决策技巧

- 把你的时间和精力投入到重要的决定中去。
- 重要的决定是那些改变生活，对你的长远发展有直接影响的决定。
- 改变生活的决定往往会随年龄而变化。

第 35 章　高效的决策者知道什么时候适可而止

信息超载导致信息封锁。它并不会让你富有，反而会让你贫瘠。

——P. 德鲁克

卡尔·库珀刚刚完成了一个为期四周的暑期项目。这个项目旨在对马上要升职为中小学校长或副校长的老师进行培训。卡尔认为课程非常有帮助，使他对战略、预算、组织设计、人际沟通和领导能力等方面有了新的理解。他觉得自己对担任罗斯福中学校长会遇到的问题有了更好的了解。不过，他并不确定自己是否可以运用新学会的“玩意儿”：“我对学习的所有的新管理理念有点不知所措。”

我们经常听到我们生活在信息时代这样的说法，而这个新时代的一个特征就是信息超载。也就是说，我们接收到的信息超出了我们能够处理它的能力。有关信息处理的重要研究成果 60 年前就已经出现。研究表明，人类的记忆限制了我们接收、处理和记忆信息的能力。对于没有关联的信息片段，一般人只能记住 5~9 个。

让我们列一个包含 20 个无关联项目的清单。阅读过后请把书合上，看看你能记住多少个：水、沙发、面包、乌克兰、长颈鹿、租赁、投票、补药、戒指、底边、收音机、毛衣、耳朵、度假、渴望的、报价、冗余、案件、俱乐部、睡衣。我猜，你能够回忆的项目大概在 5~9 个。

我们处理数据的能力有限。如果面对的信息超出了我们的处理能力，结果就是信息过载。

我们受到信息的不断轰炸。广播、电视、报纸、书籍、杂志、互联网、电话、短信、微博，还有朋友、亲戚以及专家都让我们的眼睛和耳朵淹没在越来越多的信息海洋中。无论你身在何处——站在纽约时报广场，走过一家超市，为你的汽车加油或是在你的客厅看电视——你的感官都受到“攻击”。其中一些没有被你的感官过滤掉，将来它们就会影响你的决定。

需要注意的是，信息的数量并不等同于信息的质量。我们接收到这么多信息，很多并不会给你提供做决定所需要的、有用的和可靠的价值。当信息过载时，我们倾向于忽略或是忘记一些信息，或者推迟信息处理，直到过载情况缓解。无论何种情况，我们都会丢失一些信息。如果只是丢失了不重要的信息，这将是一件好事。不幸的是，我们经常会忘记一些有价值的信息，最终想起来的却是那些不相关的或者存有偏见的信息。例如，正如我们在这本书前文所提到的，能唤起情感的信息是最生动的，而最近发生的事情更有可能被记起。

在做复杂的决定时，我们常常会寻找更多的信息，因为我们总是认为信息越多就是越好。此外，正如前面章节所提到的，不断寻找更多的信息可能会导致不必要的延迟，甚至形成一种惰性。想想一个射击手一直说“准备，瞄准，瞄准，瞄准，瞄准……”，却迟迟不能扣动扳机。当你害怕做决定的时候，很容易会宣称自己需要更多的信息来做出明智的决定，从而把延迟合理化。

高效的决策者知道什么时候适可而止。

高效的决策者知道什么时候适可而止。他或她也能够区分信息的

数量和质量。这里有一些建议，能够帮助你解决个问题。首先要专注于自己的目标。在此之前，我已经说过无数次，但它非常值得重复：明确的目标是理性决策的关键。如果你的目标是明确的、连贯的，你就不太可能继续搜索无用的信息，你会有准备地快速评估新的信息是否是重要的信息。其次，要接受这一事实：做决定时你几乎永远不可能得到所有信息。不确定性是生活和决策的一部分。你无法消除不确定性，你只能获取适当的信息，尽量减少它。第三，用点时间来批判性地思考和反思。虽然你倾向于只能记住七个左右的信息片段，但你依然可以不受记忆的影响——把东西写下来。对于重要和复杂的决策，使用笔和纸来确定你的选项并分析它们。此外，你还需要花点时间来思考。你是否有过这样的经历，猜字谜的时候怎么都猜不出，但出去一下之后回来，就豁然开朗了？更多更好的选择往往来自从手头任务中解脱出来的休息时间，再次回来的时候，你可能就有了另外的想法。最后，如何定义信息适量？什么是“足够”？当你判断进一步搜索信息不再可能产生任何有价值的选项时，信息就足够了。此时你将有一系列选项，其中至少会为你提供一个满意的选择。如果你还是不确定，则可以问自己这样一个问题：获取更多选项所需要的时间和精力是否一定能够为你带来更好的选择呢？

决策技巧

- 专注于你的目标。
- 接受你几乎永远不可能得到所有信息的事实。
- 花点时间进行批判性的思考和反思。
- 当继续努力不再可能产生任何有价值的选项时，做出你的最终决定。

第 36 章　给自己的选项，不要超过六个

谁需要 31 种不同口味的冰激凌[1]呢？

——S. 罗宾斯

下面这个研究是在加州一家高档杂货店进行的，请一起研究一下。在间隔 5 小时的两段时间内，消费者可以尝试这家店推出的进口果酱。其中一段时间，这家店摆了 24 种口味的样品，另一段时间只有 6 种。消费者可以随意品尝。这项研究是为了看看消费者会品尝多少种口味的果酱，样品的数量是否会影响消费者未来的购买情况，以及未来购买一种或更多果酱的客户满意度如何。

下面就是这项研究的发现。首先，无论是 24 个品种还是 6 个品种，消费者最多也就尝两种口味。面临众多选择（24 种选择）的消费者中有 3% 最后购买了一罐果酱，而面临有限选择（6 种选择）的消费者中有 30%最后买了一罐果酱。最后，后续调查发现两组消费者中，那些选择受限的消费者反而对自己购买果酱的决定更满意。

本章为上一章内容的延伸。信息越多并非越好并不只是因为信息超载，果酱实验也表明，你可以通过限制选择来增加幸福感。可以这

[1] 暗指连锁店“芭斯罗缤 31 冰激凌”，它以随时提供 31 种口味的冰激凌而著称。——译者注

么说，少即是多。

我们生活在一个崇尚多样选择的社会和文化价值环境中。我们崇尚选择的自由。自由选择其实是以市场为基础的资本主义制度的一个基本要素。因此，我们倾向于认为，更多才是更好。从杂货店货架上的 15 种芥末中选一种，从大量潜在男女朋友中选一个，从众多的投资组合中选一项，我们认为这样就会更幸福。但是，正如我们在前面的章节中所了解到的那样，我们吸收和记住信息的能力是有限的。因此，我们就陷入了“选择的悖论”。事实上，有一些选择是好的，并不代表更多选择就会更好。

事实上，有一些选择是好的，并不代表更多选择就会更好。

一些研究发现，更多的选择可以提高满意度。但是这些研究都是将一种选择与两种选择相比，或者两种选择与五种选择相比得出的结论。当与小额数字打交道时，更多的选择一般都意味着更好。毕竟有限的选择肯定比没有选择好。那么 20 种选择就会比三四种选择好吗？在这种情况下，答案似乎是否定的。

很多研究已经证实，更多的决策选择反而会降低满意度。但是为什么会这样呢？目前已经总结出了三种原因。首先，更多的选择意味着我们需要更多的信息来评估这些选择。4 种选择的信息肯定比 24 种选择的信息更好获取。所以说，选择越多，任务也就越重。其次，随着选择数量的扩大，我们倾向于提高对可以接受的结果的期望。当我们从 31 种不同口味的冰激凌中做出选择时，我们希望找到一种更完美的口味，这种期望肯定要高于只能从巧克力味和香草味之间做选择。第三，随着选择数量的扩大，如果最终结果无法接受，我们会倾向于认为这是我们的错。会想有这么多可供选择的方案，为什么偏偏还会

选择一个不好的呢?

这些研究发现可以解释为什么包办婚姻的离婚率低，那些名人和超级富豪为什么反而很难维持一段感情。答案其实就是：选项。如果在你生活的社会中，刚出生就已经帮你选好了配偶，你往往会接受这种单一的选择，也不会为了寻找更“好”的人而把生活变复杂。另一方面，当你的身边到处都是各种很有吸引力的潜在伴侣，你就会想肯定能找一个更好的。

有趣的是，更多的选择可能会减少满意度，但并非所有人都是如此。还记得我们在第 6 章“完美主义者 or 差不多先生”中的讨论吗?研究表明，与把事情做得差不多就行的人相比，想把事情做到最好的人在面对众多选择时反而更遭罪。这是因为想把事情做到最好的人为了努力找到最佳选择会寻找更多的选项。之后，不管结果是什么样，他们很可能会回过头来，后悔当初没有选择另一个选项。鉴于想把事情做到最好的人肯定无法检查所有的备选方案，所以在他们的脑海中总会有这样一个挥之不去的想法，那就是“我肯定忽略了一个更好的选择方案”。与此相反，差不多就行的人肯定不会试图去寻找一个最佳的方案，一个足够好的方案就能满足他。这样的结果是，做事差不多就行的人很少会为自己做出的决定感到遗憾，他们也不会去“玩味”自己有没有错过更好的选项。

对于大多数人来说，在我们做决定时，可以通过限制选项的数量来增加幸福感。由于更多不一定就更好，我们可以把自己的选择项控制在 6 个左右。很多情况下，可以更少。这样做，我们就不太可能后悔没有做出正确的选择。此外，请考虑降低你的期望，做一个差不多就行的人，而不是过分完美主义的人。如果对决策结果的期望太高，你就更可能会去寻找更多的选项，做更多的分析。这个过度的努力，从长期上看会增加失望的可能性。无论是在选择还是期望方面，少即是多。

决策技巧

- 选择越多，出现遗憾的可能性也越大。
- 限制选择项可以增加幸福感。
- 降低期望值同样也可以增加幸福感。

第 37 章　纠结于过去的决定只会浪费你的时间

每当我做出一个糟糕的决定，我只是出去走走再重做一个新的。

——H. 杜鲁门

茱莉·埃尔南德斯在重温自己过去的决定时都会抓狂："如果 2011 年埃迪向我求婚的时候，我答应他会是怎样？我应该大学一毕业就开始省钱，而不是等到快 30 岁了才这么做。我觉得我买了太多份人寿保险了。也许我应该多等几个月再买新款计算机。"

茱莉十足是一个纠结于"本可以这么做、早应该这么做"的人。在做决定时，她似乎不存在什么问题，但等到决定做出后，无论决定导致的结果如何，她都会一遍又一遍地纠结这些决定，而且她总是怀疑自己当初是否做出了正确的决定。

茱莉并不是唯一一个这样的人。我们中的很多人耗费了大量时间去重新审视以往的决策，并设想如果当初做出另外一个决定会是怎样的结果。在一些情况下，重新审视过去的决策是有益的。然而，更多的情况下并非如此。这只会浪费时间，并导致一些额外的不良结果。

重温以往决定的好处有哪些呢？它可以提供学习机会。我们能从过去的错误和成功中学到一些东西。我们能了解什么可行，什么不可行。然而，这样做也有一大坏处：浪费时间和精力。就像第 24 章中

提到的那样，一个决定做出后，它就形成了沉没成本。它会使我们在做出未来决策时犹豫不决。沉迷于过去的决定常常与惰性和拖延症有关，就因为我们害怕犯错误。

沉迷于过去的决定常常与惰性和拖延症有关，就因为我们害怕犯错误。

我们在这里讨论的心理学概念是后悔。正如在前面的章节中提到的那样，这是一种消极的情绪，这种情绪的产生是因为我们意识到或想象如果当初做了不一样的决定，现在的情况会更好。偶尔我们都会为当初所做的决定感到遗憾，但有些人后悔的频率似乎要比其他人高很多。你应注意到后悔的消极影响，因为浪费时间“为打翻了的牛奶哭泣”，不仅会降低你做决定的效率，更重要的是还会制约你未来的决策能力。

关于后悔，我们知道的很多。例如，在得知决定的结果后，你就可能体验到后悔。当你买礼物送给别人，却从来不知道那个人是否喜欢时，你是很难体验到后悔的。但是，当你知道当初另一种决定的后果后，你就更可能经历后悔。我的一个朋友一直后悔 20 世纪 60 年代后期他所做出的一个决定。当时他住在美国俄勒冈州尤金市，放弃了投资一家制鞋企业。这家企业最后成了今天的耐克。我的这位朋友如今还经常查看耐克的股票价格，不停地悔恨当初的决定。此外，与前面的例子相反的是，研究还表明，当我们采取行动后出现了不好的后果，这种情况比我们不作为时产生的不好后果更令人感到后悔。例如，一个人创业后失败，就会相信如果当初他没有创业，日子就会过得更好。

关于后悔的一个有趣现象是，一些客观上更成功的人可能最后会

比其他人更容易感到后悔。具体来说，奥运会的亚军会比季军更为不满自己的表现。原因是什么？铜牌得主往往更关心第四名，赢得一枚奖牌已经能令其激动不已。相比之下，银牌得主关注的是他们丢了金牌以及奥运冠军是多么触手可及。

什么样的情况下，你可能会感到后悔呢？目前，研究人员已经发现了四种情况。首先，如前所述，后悔是因为有反馈。后悔来自已选方案与未选方案之间所产生的比较。如果你不知道决定的结果如何，你就很难体验到后悔。第二是已选方案的吸引力与其他一个或多个方案大致相同。如果被选方案的结果不好，就很容易得出做错决定的结论。这表明，决策越困难，你越有可能会出现后悔情绪。第三，如果很快就知道决定的结果，你很可能会感到后悔。比如你决定横穿马路，结果被汽车撞倒，裹了一个月石膏，你对这个决定的后悔程度肯定会大于决定吸烟，因为吸烟的不良后果通常会延迟几年或几十年到来。第四，一个决定越是不可逆，如果后果不理想，那么你对这个决定的后悔程度就越高。相反，如果你可以轻易地纠正过去的错误，就不太可能为之前的决定感到后悔。

虽然你无法消除后悔，但可以将其最小化。例如，不是所有的决定都需要后续跟进。如果你仔细比较后在互联网上购买了一台新相机，下订单后再继续去比较是完全没有必要的，这只会增加出现后悔情绪的可能性。生活中的很多决策都会自动给你反馈，没必要给自己找更多的反馈。你反而应该把更多的时间投入到重要的决策中去，特别是那些存在好几个相似备选方案的决定。这些决定是你最有可能会后悔的。最后，在不可逆的决定上多花点时间。

决策技巧

- 不是所有的决定都需要后续跟进。

- 投入更多的时间到重要的决策中去，特别是那些存在好几个相似备选方案的决定。
- 在不可逆的决定上多花点时间。

第 38 章　成功人士懂得冒险

如果不投球，那你 100%不会中。

——W. 格雷茨基[①]

奥普拉·温弗瑞、比尔·盖茨、达斯汀·霍夫曼、比尔·克林顿、雷·克罗克[②]、多莉·帕顿[③]、史蒂夫·乔布斯、金·凯瑞[④]和毕加索有什么共同点？除了成功的事业，他们都承担了风险。如果用一个特征来区分取得巨大成就的人和其他人时，你会发现成功人士都冒过险。他们辞去工作，搬到一个新的城市，开始创业或者竞选政治职位。他们做了一件让自己脆弱并暴露在失败面前的事情。我不是在说冒险就能保障成功，显然事实也并非如此。我的意思是，如果不放弃一些稳定的东西，承担风险，就很难取得巨大的成就。正如有人曾经说过："每一个成功人士的背后，都有一位深信自己的孩子正在犯大错误的母亲！"

回头看一看你在第 5 章"算一算你的风险偏好"中的得分，成绩如何？冒险是一种个性因素。我们并非都有相同的风险承受能力。如

---

① 韦恩·格雷茨基，加拿大著名冰球运动员，现任 NHL 菲尼克斯野狼队主教练。

② 麦当劳创始人。

③ 美国著名乡村音乐女歌手。

④ 加拿大裔美籍演员，被誉为"好莱坞喜剧天王"。

果你不是一个冒险的人，那么你就需要特别注意本章以及本章提出的建议。通过积极努力承担更多的风险，你也许能做出更有效的决策。如果你从第 5 章中得出自己爱冒险的结论，那么冒险已经能够吸引你。这时你必须小心，不要扔掉谨慎的作风，也不要轻易寻求过于冒险的决策方案，特别是那些损失会明显大于潜在收益的方案。

如果不放弃一些稳定的东西，承担风险，就很难取得巨大的成就。

生活的简单方法是坚持到底，不惹麻烦。这通常意味着做那些结果可以预测的决定，以及那些对你的已知世界威胁最小的决定：留在你成长的小镇、在整个职业生涯只做同一份工作、每年去同一个地方度过你“常规”的假期、保持恒定的爱好和兴趣，等等。低风险生活的一个特点是不需要太多的决策。不过我们在第 32 章中说过，选择不做决定也是一种决定，但低风险的承担者不太可能这样认为。他们认为，通过减少改变就可以最大限度地降低风险。低风险的承担者在他们晚年的时候，可能会失望地回顾过去，琢磨着他们是如何达到自己目前的生活状态的。他们不是积极地管理自己的生活，而是被动地坐在场边，让生活发生在他们身上。

那么关于冒险和决策，我们知道些什么呢？这里有一些需要注意的事项。愿意冒险的人会迅速做出决定，但并不代表这些决定没有经过深思熟虑。与流行的观点相一致的是，冒险者做决定时，不仅用时较少，信息也较少。尽管冒险者为了迅速做出决定会限制信息搜索，但他们会仔细研究能获得的信息。一个人的冒险程度也与年龄有关。通过对年龄在 22 岁至 58 岁之间的人进行研究后发现，冒险精神与年龄负相关。也就是说，当我们变老，面对风险时往往会更加保守。这

可能是因为年龄较大的人认为自己能够损失的也更多。最后，关于冒险和决策最好的研究结果之一（之前我们在第 19 章“框定偏差”中也提到过）是评估结果取决于我们寻求的是增加收益还是避免损失。当寻求增加收益时，我们倾向于规避风险；而当寻求避免损失时，我们更容易追求风险。为了挽回或避免损失，我们似乎特别愿意承担很大的风险。例如，炒股者倾向于过早地卖出赚钱的股票，而不愿意卖出有损失的股票。当投资出现收益时，我们经常因为卖得过早而错过未来可能获得的收益。反之，当股票下跌时，我们常常幻想股票会反弹，并承受进一步亏损的可能性，就是不愿意接受目前的亏损。

本章主要是写给不愿意承担风险的人看的。我试图说明拒绝改变和过于保守的坏处。虽然我这么说，但我并不建议你采取赌博式的决策方式。冒险之前也需要进行深思熟虑，认真考虑成功的概率。成功概率很小的选择方案，即使回报特别丰厚，也是在赌博。但是，你不应该仅仅因为存在失败的可能，就错过那些会带着你走向成功的机会。

本章想要表达的观点主要有三个。第一，拥抱变化。变化并不总是一种威胁，它通常是一个机会——一个有风险的机会。一个有风险的机会也是一个机会。其次，了解你的风险承受能力，在此基础上来选择与你风险偏好水平相适应的方案。第三，承担计算过的风险。不要赌博。仔细考虑决策潜在的好处和坏处。更重要的是，请认识到如果你厌恶风险，那么你有可能过于看重它的坏处，即使是最坏的情况往往也不会是你一开始想象的那样。

决策技巧

- 拥抱变化。
- 了解你的风险承受能力。
- 承担适当的风险。

第39章　是人就会犯错

生活中你能犯下的最大错误是担心自己还会犯错误。

——E. G. 哈伯德[1]

亨利·福特的第一家公司——底特律汽车公司——开了不到两年就失败了。他的第二个汽车公司也失败了。不过他的第三家公司——福特汽车公司——使他成为了美国最富有的人之一。奥普拉·温弗瑞的第一份工作是在巴尔的摩做主播，不过她最后被辞退了。沃尔特·迪士尼被一家报社的编辑解雇了，因为他“缺乏想象力、没有好想法”。西奥多·盖泽尔，也就是苏斯博士，他的第一本书曾经被27个出版社拒绝。哈兰·山德士上校曾经从几十个岗位上被辞退，后来他创办了肯德基。为了开发自己的吸尘器，詹姆斯·戴森制作的5126个原型都失败了，花掉了自己超过15年的积蓄。今天，他的身价高达45亿美元。可谓是最伟大的篮球运动员的迈克尔·乔丹，也曾经被高中篮球队除名。

上面的例子说明了本章要讨论的观点：一些有成就的人都曾面临

[1] 阿尔伯特·格林·哈伯德（1856—1915），美国著名作家、出版人，曾出版畅销书《致加西亚的信》。

过挫折和失败。不过他们把失败当成学习的机会，并从中获取自己的见解，用来改进今后的决策。正如托马斯·爱迪生恰如其分地指出的那样："我并没有失败，我只是发现了 1000 种行不通的方法。"

本章是我们前面关于冒险的讨论的延伸。你冒的风险越大，你犯错误的概率也就越大。把错误当成失败还是当成可以借鉴的新信息都取决于你。

把错误当成失败还是当成可以借鉴的新信息都取决于你。

有两个流派的研究能够为我们提供一些见解，让我们认识到应当如何以及为什么这样应对错误和挫折。这两个研究分别是强化理论和完美主义研究。

强化理论告诉我们，屡遭失败会削弱我们再次尝试的动力。例如，以你目前的兴趣和爱好为例：如果你比较在行，你很可能会坚持下去。如果你在闲暇时间里织毛衣、打高尔夫、读书、做填字游戏、画画或是编写计算机程序，我猜你喜欢这些活动的部分原因是你在这些方面比较在行。想想那些你曾经尝试过，但之后放弃的活动。我猜，你可能并没有这方面的天赋，或者说你发现这些活动太难，所以缺乏继续或发展自己这方面技能的动力。我们都有一种倾向，喜欢重复和强化那些能够成功或者有进步的活动，避免成功无望的活动。这在决策方面又有什么意义呢？你做出的决定并没有出现预期的效果，那么这些挫折会让你在未来难以做出那些存在不确定性和风险因素的决定。

阻碍我们接受错误的另一个因素是对完美的渴望。我们中有一些人是完美主义者，这意味着我们有把任务做好的强烈愿望，并且不喜欢短期变化。虽然完美主义是一个复杂的概念，它的一个主要方面就是过度担忧会犯错。完美主义情节严重的人恐惧失败，害怕犯错误，

担心失去控制，他们也更容易受到拖延症的困扰。一个完美主义者对犯错恐惧的回应往往是避免做出决定。如果你有强烈的完美主义倾向，请小心，这可能会导致害怕犯错误和拖延症。

那么，你应该如何对抗挫折带来的强化压力呢？你怎么才能向前走，不会因为所做决定的最终结果并不是你所期望的那样就风声鹤唳呢？首先，你应该承认失败是生活的一部分。人生充斥着不确定性，因此要避免失败的唯一办法就是避免不确定性和风险。这是你想要的生活吗？大概不是。你需要做的是从挫折中吸取教训。如果你犯错误，你从中能学到些什么？它们能提供什么样的见解？在未来可以帮你做出更好的决策吗？犯错误没什么可怕的，只要你不重蹈覆辙。一旦你犯了错，就要马上纠正过来。要做到这一点，最好的办法是寻求小成功。经历过一次重大的挫折后，你可以做出一些能够实现小成功或小改进的决定，这样做可以帮助你恢复自信。有这么一个例子，我的一个朋友决定尝试做一桌精心准备的法式大餐来打动他的女朋友。最终这变成了一场“大灾难”，没有一道菜做得可口好吃。他的第一反应是放弃努力准备美食的尝试，但转念一想，他决定去实现一次小成功。下一次邀请女朋友过来时，他就只做了烤牛排并集中精力做自己擅长的奶油甜点。

决策技巧

- 从错误中吸取教训。
- 如果你是一个完美主义者，要特别警惕拖延倾向。
- 寻求小的成功或小的改进。

第 40 章　经验可以改进策略，但是……

经验是每个人给自己的错误起的名字。

——O. 王尔德

在俄亥俄州的克利夫兰，消防指挥官和他的队员们在楼房的后面遇到了火灾。指挥员带领团队冲进大楼。火势正往厨房蔓延，他们站在客厅里朝着烟雾和火焰喷水。但火势疯狂反扑，并继续燃烧。队员继续喷水，火苗短暂平息。不久，火焰再度燃起，而且更为凶猛。这时指挥官被一种不安的感觉所吞噬。他命令所有人离开。团队刚刚到达大街上，客厅地板就突然塌陷。如果有人留在屋子里的话，他们就会掉入被熊熊火焰吞噬的地下室。

为什么指挥官下命令离开呢？因为火情不符合他的期望。这场火灾中，火在客厅的地板下面烧，所以消防员的救火行动无济于事。此外，上升的热气让房间异常炎热，眼前可以看到的小火肯定不会导致如此大的热量。另一条线索是，这不仅仅是厨房着火，因为它出奇地安静。大火灾会出现很多噪音。这名指挥官的直觉告诉他地板挡住了熊熊烈火燃烧的声音。

老消防队员积累的经验已经形成了一个宝库，他们能够下意识地归类各种火灾，并知道如何去应对。他们寻找线索或模式，在不同场

合采取不同的行动。换句话说，老消防队员用自己的经验做出了更好的决策。

正如这个消防员救火的例子所说明的那样，经验可以是一位很好的老师。但并不总是这样！经验还可以导致傲慢、过度自信和缺乏创造力。如果你在第 11 章中测试的结果显示你存在这个问题，那么就要小心不要让经验影响你的客观性、限制你的选择。在本章中，我们来看看什么情况下经验是福，什么情况下是祸。

认为经验有益于决策的说法都遵循了以下的逻辑：时不时，我们会犯错误；我们从这些错误中学到什么可行，什么不可行；我们积累经验；这些经验帮助我们在未来做出更好的决策。这样的逻辑也符合前面章节所讨论的内容，因此经验让我们在错误中学习。

在开始之前，让我们先了解一下经验这个词的意思。它是年龄？是从事一个活动的时间长度？还是专业知识积累的一种度量？在决策中这个词的意思取决于你如何定义它。由于我们关注质量和数量，所以我们把经验定义为：对专业技能积累的多次反馈。因此，20 年的“经验”可能无法反映 20 年的专业知识积累。它可能只是一年的经验重复了 20 次！

本书第三部分中描述的倾向和错误不会随着经验的增长而减轻或变少。这可以用经验的三重限制来解释。首先，反馈存在延迟。因为通常情况下，做决定和决定的结果之间存在一段时间间隔，因此人们往往很难从错误中吸取教训。第二，人们可能永远不知道另一种决定的结局会是什么。因此，缺乏明确的因果关系阻碍了学习过程。第三，情况之间存在差异。因为我们不能确定在一种情况下可行（或不可行）的东西在另一种情况下是否会出现类似的结果，因此学习就受到了阻碍。这些限制表明，仅仅因为我们知道发生了什么（经验）并不意味着我们知道它为什么会发生（学习），以及是否能转化为自己的知识。

经验最大的影响就是它会让你做出常规决定。遇到某种情况之后，

经验会让你觉得:“我以前已经多次见过这种情况了。我知道什么可行，什么不可行。所以我知道需要做什么。”在常规情形下依赖经验的效果很好，因为过去的做法为你提供了深入的见解，让你知道如何以最佳的方式解决问题。类似的做法就是，单位会创建规则和程序，使员工能够快速有效地解决常规问题，每个人也会创建心理“程序”来应对经常出现的问题。举例来说，每天上下班都走同一条路。每天早晨离开家之前，你都会看看这条路的交通状况。当这条路有事故或是交通堵塞发生，你就选择另一条较远的道路，因为经验告诉你那条路永远不会拥挤。

要知道，经验可以是一种资产，也可以是一种负担。

经验有什么缺点呢？如果经验导致了傲慢、过于自信、不准确的看法或者限制了创造力，它就会降低决策的质量。正如第 13 章中所指出的那样，过度自信会成为我们所有人的问题。当它应用到不同的背景或者当条件发生变化时，它对决策质量的破坏力更强。保罗·艾伦因为参与创办了微软成为世界上最富有的人之一。然而，这些经验并不能成功转移到他的私人股权投资公司——火神资本上。这个公司让他亏损了数十亿美元，仅仅是为了尝试创建一个基于网络世界的投资品种。同样，布恩·皮肯斯在石油领域赚了数十亿美元，却因为投资风能而损失了数十亿美元。经验还可能会导致不准确的认知。如果你的经验是带有偏见、存在倾向性的，那么你的看法就很可能是不准确的。这样一来，你就可能错误地认识问题，错误地提出解决方案。最后，经验会限制创造力。当新的决策需要具有创新性的解决方案时，经验会限制你的发散性思维。许多重要的科学突破和发明，其实都是那些天真的人做出来的，因为他们并不知道这个是做不了的！

那么我们的结论是什么？要知道，经验可以是一种资产，也可以是一种负担。它可以导致傲慢和自负。取得过成功的人需要警惕，不要过于自信，尤其是在处理专业领域之外的问题时。在新的情形下处理问题，依赖经验需要谨慎。找到一个创造性的解决方案需要你超越常规性的思维。但是，当你应对常规问题时，你应该放心地依赖经验。

决策技巧

- 要知道，经验可能会导致傲慢和自负。
- 面对新的情况，需要具有创新性的解决方案时，要淡化经验。
- 处理常规问题可以依赖经验。

第 41 章　你所属的文化决定了你的决策风格

在罗马，就做罗马人做的事情。

——圣安波罗修[①]

克里斯·里德如今处于半退休状态，他现在住在佛罗里达州。他回忆起 2008 年发生的事情。当时，除了去加拿大和墨西哥度假，克里斯从来没有出过美国。当他的公司埃克森美孚把他分配到沙特阿拉伯，这一切都改变了。

1991 年，克里斯以地质学家的身份加入埃克森美孚。他的工作基本上都在得克萨斯州米德兰地区。在达拉斯出生长大的克里斯很快就适应了米德兰。但在 2008 年，公司要求他负责一个勘探队，去南加瓦尔运营一个 15 亿美元的天然气项目。

克里斯很快就发现南加瓦尔不是得克萨斯州的米德兰。“南加瓦尔人很不一样，这令我很难适应。”克里斯说道，“公司为我们提供了家中的所有设施，所以关于住宿我没有什么可担忧的。但与我共事的沙特人与我在得克萨斯州的同事完全不一样。与沙特人交往，信任是非常重要的。在美国，我们较少依赖于信任，更多地依据合同和法

[①] 安波罗修（约 340—397），罗马天主教神职人员，曾任米兰主教，拉丁四大教父之一。

律文件。沙特人似乎也不关心一个决定的结果是否会影响自己的家庭。阿拉伯人特别看重荣誉，你不能让阿拉伯人丢脸，尊严和声誉是非常重要的。但大概没有什么比理解沙特人对时间的看法更难了。不像美国人，他们有很大的耐心。涉及时间和日程安排时，沙特人是非常灵活的。决策的最后期限对他们来说没有太大的意义。有人告诉我，这与他们宿命论的文化有关。”

我们都是自己所处文化的产物，而文化存在差异。研究表明，文化在很多方面都存在差异——自信、未来导向、集体主义或是个人主义等等。例如，美国人比瑞典人更自信，比俄罗斯更注重未来，比日本人更个人主义。在许多中东国家，人们把生活的本质看成是天注定（参见第7章“谁控制你的命运？”），他们拥有高度的外控制向。当事情发生时，他们往往把它看作是神的旨意。相比之下，美国人和加拿大人认为他们能够控制自然。西方的文化把时间看作一种稀缺资源。因为“时间就是金钱”，所以要做到高效。因此作为典型范例的美国人注重制订计划并依据计划行事，迷恋节省时间的工具——如时间规划表、隔夜邮件投递、手机、录像机和遥控装置等。大多数来自中东和拉美国家的人并没有像北美这样过分注重时间和规划。

本章所要传递的信息是文化塑造决策。尽管决策的许多方面都受到文化的影响，但这里我们只讨论几个方面。让我们来看看文化如何影响问题的解决、合理性、一致性、目标和风险倾向的。

有些文化强调解决问题，而另一些专注于接受问题。美国属于前一类；泰国和印度尼西亚属于后者。例如，泰国人在寻找问题方面可能会比较慢，与他们的英国或美国同伴相比，更不愿意主动去改变。

第2章中所描述的理性程序在一些文化中并不被承认。尽管在北美、西欧和世界其他一些地区，理性得到尊崇，但我们不能一概而论地称世界各地都是如此。例如，在美国，一个好的决定确保了它与个人目标相一致。为了实现这一目标，美国人鼓励自己设定清晰的目标、

确定所有可行的解决方案、认真思考评估这些方案、选择最能实现目标的方案。然而，在伊朗等一些国家，人们并没有把理性奉若神明，一个好的决定很可能是依靠直觉做出的。在世界上的一些地方，灵魂、宗教、迷信才是决定背后的驱动力，并不是理性。

文化上的差异——特别是集体主义和个人主义——影响了人们的冒险意愿。比如，中国人比美国人更爱冒险，特别是在投资决策方面。为什么呢？这似乎是因为在集体主义的国家，遭受挫折后，他们更有可能得到来自家人和亲戚的经济援助。如果你的文化为你提供了一个更宽阔的安全网，你就更愿意冒险。

在任何一个国家，占主导地位的决策风格和实践反映了这个国家的民族文化。

在任何一个国家，占主导地位的决策风格和实践反映了这个国家的民族文化。因此，一个决定过程在加拿大被认为是好的可能在中国会被认为是不适当的。所以说，不要想当然地认为其他国家的人跟你一样做决定，同样也不要因为他们的决策方式与你不同就认为它们低级。尽管决策理论推崇理性决策，但这个理论是存在文化倾向的。因为大多数的研究人员来自重视目标和一致性的国家和地区，如美国、加拿大、西欧和以色列等。在良好的决策不是通过理性来做出的地方，你就应该根据当地的文化调整做法。

决策技巧

- 不要以为来自其他国家的人做决定的方式与你一样。
- 尽管决策理论推崇理性，但它是存在文化偏见的。
- 在良好的决策不是通过理性来做出的地方，你就应该根据当地的文化调整做法。

第五部分

总 结

- 学会这 9 条，将会改变你的一生

第42章　学会这9条，将会改变你的一生

当你到了岔路口，走下去吧！

——Y. 贝拉

读完这本书，你已经学到了很多。你了解了理性决策的概念以及为什么做到理性这么困难。你做了八项性格测试，并知道了这些分数表明了你是如何做决定的。你知道了我们很多人在决策过程中会出现的十多种倾向和错误。举例来说，我们往往会过于自信，我们依赖离自己最近的信息，而不是最重要的，我们限制自己的选择，我们太快就结束搜索，等等。本书中列出的决策技巧可以帮助你克服这些倾向和错误。最后，你阅读了一些建议——其中许多都是与直觉相反的——这些可以让你成为更好的决策者。

读完这本书，你应该学到些什么？以下的总结点明了你应该从这本书中学到的核心内容。

■你能够提高自己的决策水平

在生活中也许没有任何技能比决策能力更为重要了。虽然大多数

---

[1] 尤吉·贝拉，前美国职业棒球大联盟的捕手、总教练。

人在这个领域很少或根本没有受到过正规的训练，但是一些实质性的知识可以帮助你做出更好的决策。这本书就是为了向你传授这些知识而写的。本书的主要论点是：你能提高自己的决策水平。我指出了一些主要障碍，并提供了帮助你克服这些障碍的建议。

这本书的重点是决策过程，而不是结果。这是因为一个决定的好与坏应该由过程决定，而不是通过最终的结果来判断。不幸的是，在某些情况下，你会发现一个好的决定会导致不希望出现的结果。如果你的决策过程不存在问题，那么不管结果如何，它都是一个好决定。

在生活中也许没有任何技能比决策能力更为重要了。

学习决策的正确程序并不是一件容易的事。这需要你做大量的工作。也许你已经形成了几十年的坏习惯。用良好的习惯来替换它们不可能一蹴而就。遵循本书中提出的建议，并时不时地重温本书，可以提醒自己在哪些地方可以改善一下。

■一切都始于目标

实质上这本书没有哪个话题不是在强调目标的重要性。一切都是从目标进化而来的。没有目标，你就无法做到理性，你就不能区分重要和不重要的决定，你不知道需要什么信息，你也不知道哪些信息是有用的、哪些是无关紧要的，你会发现很难在解决方案之间进行选择，你也很有可能后悔你所做出的选择。

你要有长期和短期的目标。你也需要一个计划表或路线图，让你知道如何从现在所处的地方走向你想要去的地方。如果目标是明确的，你会因为这么容易就能做出决定而感到惊讶。你将能够快速剔除与自己利益不一致的选项，并显著降低做出后悔决定的可能性。

■只要有可能就要使用理性过程

制定有效决策要尽可能做到理性。当你寻求做出一致的、价值最大化的选择时，就要做到理性。

理性的决策过程有如下六个步骤：（1）识别和确定问题；（2）认决策标准；（3）评估标准；（4）制订备选方案；（5）评估每一个备选方案；（6）选择得分最高的方案。

虽然这些措施看似简单、比较容易实现，事实上却并非如此——特别是一些复杂的决定。偏见、性格倾向和不良习惯都会碍事。

你是否总是需要保持一致？并不需要。过分迷恋一致性就会阻碍变化。虽然大多数国家重视一致性，瞧不起不一致的行为，但有时灵活也可以是一种资产。如果你能客观地证明它是正确的，那么不一致的决定也是可以的。条件会发生变化。一个决定在上周或去年还是适当的，随着条件不断变化，可能如今已经不再是最好的选择了。你先前的决定未必是错误的，只不过目前的条件与那时候的条件不再一致。只是为了保持一致性而继续沿着错误的道路走下去，只能说是保持了愚蠢的一致性。

■不做决定也会有成本

在面对一个艰难或复杂的决定时，我们中很多人的自然反应就是什么都不做。人们似乎觉得一味延迟这个决定就会带来最小的损失。不过，我已经多次解释过，不做决定仍然是一种决定。这个决定就是维持现状。

如果现状是期望的状态，那么什么都不做是合适的。但是，就为了避免一个艰难的抉择而采取这种方法，那它就会变成一种严重的阻碍。

挑战自我，质疑现状。为了确保不是对现状太过满意或是害怕改

变，你应该时不时地问自己这样一个问题：为什么我不应该追寻另一条道路？把问题从“我为什么应该改变”改成“我为什么不应该改变”，你就会变得积极主动，在问题变得严重之前解决问题。

■了解你的性格倾向

我们一直都在说：“每个人都是独一无二的！”这个说法有些道理。虽然每个人都是独特的，但我们的独特性是相似的。例如，研究人类性格的理论家已经确定了所有人共有的原发性个性特征，只是每个人具有的特性程度不同而已。比如，风险承受能力是一种性格特质，而人们愿意承担风险的意愿不尽相同。

在本书第二部分，你花时间测试了自己的八大个性因素：决策风格、风险承受能力、要把事情做到最好还是容易满足、控制向、拖延症、冲动、情绪控制以及过度自信。虽然这些不是影响决策的全部的重要人格因素，但它们确实提供了一些有价值的见解，反映你如何对待和做出决定。例如，在控制向方面的分数一定程度上可以看出你是否会相信决择可以塑造命运。在冲动方面的分数则可以表明你是否容易一时冲动做出决定，着眼于当前而不是未来。

你应该使用这些个性信息更好地了解自己的倾向，在这些倾向可能会阻碍决定时，及时做出调整。

■寻找与你的信念相悖的信息

避免过度自信、证实偏差（寻找可以证实我们过去决定的信息）以及后视偏差（错误地相信我们准确地预测了事件的结果，但结果实际上是已知的）的最有效的方法之一就是积极寻找那些与我们的信仰和假设相悖的信息。当我们开诚布公地思考可能犯错的方式的时候，我们就挑战了认为自己很聪明的倾向。这样，通过假设自己的信念是

错误的并积极寻找替代方案，我们自己给自己唱反调。如果我们的信念是正确的，在严格的检视中它们仍能站得住脚。如果它们有缺陷，这种做法就可以揭示不足。

■考虑一下没有偏见的局外人会如何看待

当我们戴着有色眼镜看问题，就很难从不同的视角来看待事物。态度、动机、期望、兴趣、偏见和过去的经验都会影响我们的客观性。处理这些偏见和倾向的一个有效方法就是先远离这件事情，然后从一个没有偏见的局外人的角度来看待它。让自己站在别人的角度，这个人的情绪不会影响决策，也不会以事先的角度、喜好、期望来看待问题。对于重要的决定，你也应该考虑咨询别人的建议。中立一方的观点往往能为你提供自己无法发现的见解和视角。

■不要赋予随机事件任何意义

受过教育的头脑都会去寻找因果关系。当事情发生时，我们会问为什么。虽然我们需要这么做，但这种方法有一个缺点。一件事情只是偶然发生一次，我们依然会倾向于去寻找原因。当我们找不到原因时，经常会凭空捏造。

我们愿意相信自己能够部分控制自己的世界和命运，但事实上世界始终包含着随机事件。你要接受这个事实，把那些遵循既定模式的事件和偶然事件区分开来，避免为随机事件创造意义。

你不得不承认生活中的有些事件在控制之外。问问自己，这些事件是能被解释的还是仅仅是一种巧合。不要试图赋予巧合以意义。

■犯错误没关系

如果害怕犯错误，你就会错过学习的机会。你也会倾向于避免主

动决策——无论是因为害怕失败就什么都不做，还是被逼到无路可走时才做出决定。如果你害怕犯错误，就不会去冒险，你会选择一些安全的方案。

在许多情况下，安全的选择是最好的选择，但并非总是如此。虽然我不提倡随意冒险，但是你需要精心地、聪明地、有选择地、认真地考虑概率后再选择是否冒险。不管回报有多大，只要成功的概率很小，就是赌博。但是，你不应该仅仅因为存在潜在的失败可能就错过一些成功概率很大的机会。

■最后的想法

通过你所做出的决定，你有力量来控制未来。通过了解和实践本书中提出的建议，你可以改善决策过程并提高决策的成功率。无知不是幸福。你可以忽略这本书中归纳的各种见解。或者，你可以从今天开始将它们一一应用起来，使自己成为一个更高效的决策者。这个决定由你做！

出版后记

大概谁也不能否认，做决定是人生中最重要的技能之一。升学、择业、工作、理财、购物、社交，甚至是日常生活中的琐事，都是我们决策的对象。可以说，我们的生命就是由决定所架构的。所以，掌握做出好决定的方法，对每一个人都至关重要。

作者认为，"理性"是做出好决定的核心。不论是个人的性格倾向，还是人人都会有的心理惯性，只要影响了理性，我们就需要对其进行反思。本书首先提出理性决策的一般程序，然后针对不同读者的个性给出决策建议，再分析大多数人都会有的心理偏差，最后给出高效决策的实用方法。

斯蒂芬·P·罗宾斯是管理学和组织行为学大家，亦多年从事行为决策方面的研究。在本书中，他总结了赫伯特·西蒙、丹尼尔·卡尼曼、阿莫斯·特沃斯基、巴鲁克·芬奇等知名学者的研究成果，并用具有亲和力的语言将之表达出来。本书兼顾知识性与实用性，专业性与通俗性，深入浅出，相信你一定能从中汲取适合自己的养分，把握好幸福生活的每个节点！

服务热线：133-6631-2326　188-1142-1266

读者信箱：reader@hinabook.com

后浪出版公司

2016年4月

“明明想减肥，但还是忍不住吃了炸鸡。”

“来都来了，钱都花了，这部片子再烂也得看完！”

“我早说了这只股票会涨，你非说不入手，看看现在！”

“昨天的电视机买对了吗？买贵了吗？我得再查查。”

这些心态背后往往隐藏着使你后悔的心理惯性……



本书用理性决策的 6 个标准步骤

12 条有针对性的建议

帮你避开 17 个常见心理陷阱

在复杂的信息环境里快速决策

陈列建议：经管、心理、畅销书

后浪微信：hinabook









后浪出版咨询(北京)有限责任公司
POST WAVE PUBLISHING CONSULTING (BEIJING) CO.,LTD.
www.hinabook.com

PEARSON
www.pearson.com

ISBN 978-7-5502-7070-1

定价：36.00 元